



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VIVIANE DA SILVA LOPES

**GESTÃO DO JUDICIÁRIO: Involução ou evolução? – Um  
estudo do modelo de gestão do Superior Tribunal de  
Justiça**

Brasília – DF

2016

VIVIANE DA SILVA LOPES

**GESTÃO DO JUDICIÁRIO: Involução ou evolução? – Um estudo do modelo de gestão do Superior Tribunal de Justiça**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Antônio Nascimento Júnior.

Brasília – DF

2016

Lopes, Viviane da Silva.

GESTÃO DO JUDICIÁRIO: Involução ou evolução? – Um estudo do modelo de gestão do Superior Tribunal de Justiça. – Brasília, 2016. 75 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, Departamento de Administração.

1. Administração Pública. 2. Empreendedorismo. 3. Modelo de Gestão. I. Título.

VIVIANE DA SILVA LOPES

**GESTÃO DO JUDICIÁRIO: Involução ou evolução? – Um estudo do modelo de gestão do Superior Tribunal de Justiça**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Viviane da Silva Lopes**

Dr. Antônio Nascimento Júnior  
Professor-Orientador

Dr. Alexandre Maduro Abreu,  
Professor-Examinador

Dr. Roberto de Góes Ellery Júnior  
Professor-Examinador

Brasília, 30 de novembro de 2016

À minha família por todo o apoio incondicional e por ser sempre o meu porto seguro.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, pela vida e por sempre guiar o meu caminho e me proporcionar conhecer pessoas incríveis.

À minha família, por sempre me apoiar, fornecer todo o suporte necessário durante a minha graduação e por sempre acreditar em mim. Um agradecimento em especial a minha irmã Bruna, por sempre me ajudar durante a minha vida e principalmente por toda a ajuda durante os meus anos como universitária.

Aos meus amigos, por todo o amor incondicional e por toda a paciência durante a elaboração deste trabalho. Um agradecimento especial aos meus amigos da UNB, sempre guerreiros desesperados, pelo apoio durante a graduação, pela cumplicidade, pelo companheirismo, pelos ensinamentos e pelo amor dedicado.

Ao meu orientador Antônio Junior, por toda paciência e pela ajuda durante a elaboração desse trabalho.

Ao Superior Tribunal de Justiça por viabilizar minha pesquisa e me proporcionar conhecer pessoas incríveis e em especial aos meus colegas da CPAG, por terem me acolhido, por terem me ensinado e me ajudado a crescer profissionalmente.

À Universidade de Brasília por todo o conhecimento adquirido durante esses anos de graduação e por me proporcionar amigos maravilhosos.

E por fim, obrigado a todos os participantes dessa pesquisa.

## RESUMO

Este estudo visa analisar o atual modelo de gestão do Superior Tribunal de Justiça e identificar em qual panorama da administração ele está inserido. Pode-se observar que há uma tentativa de modernização do judiciário brasileiro, dessa forma é necessário que administrativamente também ocorra essa modernização. Esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, quantitativa e com um recorte temporal transversal. Foi aplicado um questionário estruturado de 40 itens com escala likert de 5 pontos, o qual visou evidenciar as características da gestão atual do STJ. Os dados foram trabalhados no Excel (2013) e a partir dos resultados obtidos foram calculados a média, a moda e o desvio padrão de cada item e a média geral de cada dimensão. Ao se analisar os dados e confrontar com a teoria pode-se observar que o modelo gerencial ainda não está consolidado, dessa forma não é possível que se ocorra a transição para o modelo empreendedor, pois ainda é apresentada diversas características que precisam ser melhor trabalhadas pela organização estudada.

Palavras-chave: Administração pública. Empreendedorismo. Modelo de gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O diagrama da cebola .....	33
---------------------------------------	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos participantes:.....	41
Gráfico 2 – Gênero dos participantes:.....	42
Gráfico 3 – Escolaridade dos participantes: .....	42
Gráfico 4 – Tempo de serviço no STJ: .....	43
Gráfico 5 – Função comissionada (FC) ou cargo em comissão (CJ): .....	43
Gráfico 6 – Transparência:.....	45
Gráfico 7 – Gestão das mudanças culturais:.....	45
Gráfico 8 – Liderança dos gestores:.....	45
Gráfico 9 – Gestores buscam comprometimento: .....	45
Gráfico 10 – Valores e princípios organizacionais:.....	46
Gráfico 11 – Disponibilidade das ferramentas:.....	46
Gráfico 12 – Cultura de excelência: .....	46
Gráfico 13 – Ambiente propício ao aprendizado: .....	46
Gráfico 14 – Comunicação das decisões: .....	47
Gráfico 15 – Implementação das decisões: .....	47
Gráfico 16 – Estratégias desdobradas nos setores:.....	49
Gráfico 17 – Estratégias envolvem ambiente interno: .....	49
Gráfico 18 – Estratégias envolvem ambiente externo: .....	49
Gráfico 19 – Estratégias atingem áreas sociais: .....	49
Gráfico 20 – Estratégias envolvem setores:.....	50
Gráfico 21 – Estratégias são comunicadas: .....	50
Gráfico 22 – Indicadores são definidos na estratégia:.....	50
Gráfico 23 – Implementação de planos é monitorada: .....	50
Gráfico 24 – Identificação das necessidades de informação: .....	52
Gráfico 25 – Memória administrativa preservada: .....	52

Gráfico 26 – Disponibilidade das informações: .....	53
Gráfico 27 – Segurança das informações: .....	53
Gráfico 28 – Utilização das informações em melhorias:.....	53
Gráfico 29 – Compartilhamento do conhecimento: .....	53
Gráfico 30 – Gestão do conhecimento em melhorias:.....	54
Gráfico 31 – Ativos intangíveis: .....	54
Gráfico 32 – Organização do trabalho definida: .....	56
Gráfico 33 – Seleção para função comissionada: .....	56
Gráfico 34 – Estímulo para a cooperação: .....	56
Gráfico 35 – Desempenho das equipes é gerenciado:.....	56
Gráfico 36 – Remuneração e incentivos: .....	57
Gráfico 37 – Identificar as necessidades de capacitação:.....	57
Gráfico 38 – Necessidades compatíveis com programas de capacitação: .....	57
Gráfico 39 – Programas de capacitação abordam cultura de excelência:.....	57
Gráfico 40 – Programas de capacitação consideram as necessidades do STJ:.....	58
Gráfico 41 – Habilidades e conhecimentos adquiridos são avaliados:.....	58
Gráfico 42 – Desenvolvimento das pessoas é promovido:.....	58
Gráfico 43 – Perigos e riscos relacionados a saúde são identificados:.....	58
Gráfico 44 – Bem-Estar, satisfação e motivação são identificados: .....	59
Gráfico 45 – Qualidade de vida dos funcionários .....	59
Gráfico 46 – Média dos grupos: .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da cultura organizacional: .....	31
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala do questionário: .....	40
Tabela 2 – Liderança:.....	44
Tabela 3 – Estratégia: .....	48
Tabela 4 – Informações e conhecimentos:.....	51
Tabela 5 – Pessoas:.....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DASP – Departamento de Administração Pública

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

STJ – Superior Tribunal de Justiça

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Formulação do problema .....	15
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	16
1.4	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Administração Pública no Brasil .....	17
2.1.1	Administração Patrimonialista .....	17
2.1.2	Administração Burocrática .....	18
2.1.3	Administração Gerencial .....	21
2.2	Administração Empreendedora .....	25
2.2.1	Empreendedorismo .....	26
2.2.2	Intraempreendedorismo .....	27
2.2.3	Empreendedorismo no Setor Público .....	29
2.3	Cultura Organizacional .....	30
2.3.1	Cultura organizacional no setor público .....	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	38
3.3	População e amostra .....	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	Perfil e características dos participantes .....	41
4.2	Liderança .....	43
4.3	Estratégias e planos .....	48
4.4	Informações e Conhecimento .....	51
4.5	Pessoas .....	54
4.6	Comparativo .....	60
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	61
	REFERÊNCIAS .....	63
	APÊNDICES .....	69
	Apêndice A – Questionário .....	69
	ANEXOS .....	73
	Anexo A – Organograma do Superior Tribunal de Justiça .....	73
	Anexo B – Mapa Estratégico .....	74

# 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira é marcada por uma evolução nos modelos de gestão, e hoje são identificados três modelos principais: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada um desses modelos apresenta suas próprias características e surgiram com a tentativa de superar as falhas do modelo anterior.

O modelo burocrático buscou superar o nepotismo, o empreguismo e a corrupção do modelo patrimonialista, conforme afirma Bresser-Pereira (2001a), porém para superar a rigidez do modelo burocrático foi necessário o surgimento da administração gerencial, pois o modelo burocrático não atendia mais as demandas da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2001a).

Atualmente, um novo modelo vem surgindo, o empreendedor. Esse modelo é uma dimensão recente que tem como objetivo, conforme Medeiros, Rosa e Nogueira (2008) ser um serviço público e atender a padrões de eficiência, eficácia e efetividade. Dessa forma, com suas características que buscam trazer serviços de mais qualidade para a população e ter o servidor como agente de mudança que propõe novas formas de se realizar o trabalho, esse modelo busca ser um novo paradigma na administração pública brasileira.

Drucker (1986) indica que algumas práticas da gestão empreendedora dizem respeito ao grau de receptividade à inovação, predisposição a ver a mudança como oportunidade e não como ameaça, foco no aprendizado contínuo e práticas de gestão diferenciadas em relação à estrutura organizacional e ao relacionamento com as pessoas que atuam na organização

Dentro deste cenário, podemos citar ainda o intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, conceito que resumidamente, segundo Antoncic e Hisrich (2001) é o empreendedorismo dentro de empresas existentes, ou seja, “Empreender corporativamente é o processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criação de valor por meio da inovação” (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Já de acordo com Boas e Santos (2014), o empreendedorismo corporativo é o produto das atitudes dos funcionários que produzem inovações em produtos, processos ou novos negócios ou que promovam o melhoramento do negócio principal da empresa.

Esse tipo de empreendedorismo é altamente influenciado pela cultura organizacional, pois segundo Boas e Santos (2014) a cultura pode atuar como inibidora ou fomentadora do empreendedorismo dentro da organização.

Dessa forma esta pesquisa visa estudar esses conceitos em uma organização do judiciário brasileiro. Com a reforma do judiciário proposto pela emenda constitucional n. 45 de 2004 pode-se observar uma tentativa de modernização no judiciário, a qual buscou trazer inovações no sistema judiciário, principalmente no que tange ao quesito transparência, porém entende-se que para que ocorra essa melhora no sistema jurisdicional é necessário que administrativamente também ocorra essa evolução.

Para efeitos do estudo do tema abordado, este trabalho está estruturado nas seguintes seções: introdução, a qual busca introduzir o tema e apresentar o problema e os objetivos da pesquisa; referencial teórico, o qual visa buscar na literatura as teorias estudadas; metodologia, que busca apresentar os métodos que foram empregados na pesquisa; os resultados obtidos a partir da coleta de dados e por fim as considerações finais, nas quais são apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## **1.1 Formulação do problema**

De acordo com a contextualização apresentada, a questão que se levanta é: “a gestão do judiciário pode ser considerada empreendedora ou ainda está a caminho?”

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse presente estudo consiste em analisar o modelo de gestão atual do Superior Tribunal de Justiça para levantar as suas características e identificar em qual panorama ele está inserido.



### **1.3 Objetivos Específicos**

Este trabalho possui como objetivos específicos:

1. Levantar os arcabouços teóricos sobre os modelos de gestão do serviço público.
2. Analisar sob a ótica dos servidores as características organizacionais do órgão em estudo.
3. Identificar a partir dos resultados obtidos em qual panorama se encontra a gestão do Superior Tribunal de Justiça.

### **1.4 Justificativa**

Estudar a evolução da administração brasileira é importante para que se identifique as características da gestão da máquina pública. Hoje o cenário atual é de mudanças, tanto políticas quanto econômicas e sociais. Não se justifica utilizar modelos engessados na administração pública, uma vez que a demanda por serviços de qualidade por parte da sociedade só vem crescendo. A introdução de um modelo empreendedor se faz necessário para que a gestão pública esteja mais alinhada com as práticas da gestão privada, tentativa iniciada pelo modelo gerencial.

Este estudo visa contribuir com a literatura acadêmica ao apresentar os conceitos da revisão teórica aplicados em uma organização pública e também busca contribuir com a organização estudada, ao apresentar as características de sua gestão a partir da ótica de seus servidores, para que dessa forma, a organização possa identificar os pontos fortes e pontos de melhoria da sua gestão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será abordada a literatura existente que servirá para embasar o estudo que será realizado. Os assuntos que serão abordados são: evolução e contexto histórico da administração pública no Brasil, gestão empreendedora e cultura organizacional.

### **2.1 Administração Pública no Brasil**

De acordo com Meirelles (2004) a Administração Pública se refere ao conjunto de serviços e entidades relacionados ao Estado.

Segundo Pereira (2009) o objetivo da Administração Pública é o gerenciamento de bens e interesses buscando a satisfação do público nas três esferas do poder (Federal, Estadual e Municipal).

#### **2.1.1 Administração Patrimonialista**

Segundo Campante (2013) patrimonialismo remete a patrimonial, ou seja, a um tipo específico de dominação, sendo essa uma representação da vontade do soberano, o que faz com que os dominados ajam como se eles fossem os portadores dessa vontade.

De acordo com Weber (2004) das três formas de dominação existentes (burocrático-legal, tradicional e carismática) o patrimonialismo se fundamenta na dominação tradicional, em que o poder político é organizado através do poder do soberano, e é legitimado pela tradição.

Conforme com Campelo (2010) a administração patrimonialista tem suas ideias baseadas no clientelismo e na troca de favores. Ainda de acordo com o mesmo autor, essa corrente da administração tem o prevalecimento dos interesses públicos em detrimento dos interesses privados.

A origem deste modelo se dá no Estado Absolutista, onde não havia distinção entre o patrimônio público e o do monarca absolutista, gerando assim uma frágil diferenciação entre público e privado. No Brasil essa administração se dá desde a chegada do rei de Portugal em 1808 (CAMPELO, 2010).

Sobre o patrimonialismo, o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) relata que:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995, pg. 15)

Segundo Bresser Pereira (2001b) o Estado arrecadava impostos da burguesia mercantil para sustentar a classe dominante e os funcionários ligados a essa classe, desta forma o patrimônio do Estado se confundia com o patrimônio privado. A função do Estado era garantir empregos para classe média ligada aos proprietários rurais.

Essa falta de distinção entre o público e o privado, favorecia a existência da corrupção e do nepotismo, e com aparecimento do capitalismo e da democracia era necessário um modelo administrativo que fixasse a distinção entre público e privado e também entre político e administrador (BRESSER-PEREIRA, 1998a). Neste contexto a administração burocrática surgiu para substituir o modelo de administração pública definida pelas monarquias absolutas.

### 2.1.2 Administração Burocrática

A administração burocrática, segundo Campelo (2010) é baseada na adoção de procedimentos legais rigorosos, com os requisitos previstos em normas, visando possibilitar a prática de atos da administração pública. Ainda de acordo com o

mesmo autor, essas práticas buscavam combater as condutas da administração patrimonialista, em que os interesses privados se sobressaíam sobre os interesses públicos. Já o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) relata que:

Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO, 1995, pg. 15)

Conforme Bresser-Pereira (2001a) a burocracia utilizava como ferramenta para combater o nepotismo e a corrupção, os princípios formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

De acordo com Campelo (2010) a legitimidade da administração burocrática tem como fonte o poder Racional-Legal, que segundo Weber (2004), é uma das três formas de dominação, e nessa forma, a autoridade é imposta em função da legalidade, ou seja, as obrigações são reconhecidas de acordo com um estatuto legal.

Sobre a administração burocrática Leão (2002) afirma que:

Sua característica predominante foi o apego aos procedimentos, à legalidade e à forma. Impunha-se a necessidade de controles rígidos dos processos. Esse controle consubstanciava a garantia do poder do Estado, transformando-se na sua própria razão de ser. Acreditava-se que a observação da forma constituía o único meio de prevenção dos atos que não beneficiassem o interesse coletivo, mesmo que em decorrência do controle de procedimentos se apresentassem a lentidão e a morosidade. Dessa forma, as decisões eram tomadas de forma centralizada e impostas hierarquicamente, sem conferir autonomia ao servidor e sem valoração dos resultados. Assim, o

controle era *a priori*, pois se exigia apenas a realização das rotinas e o cumprimento rígido das normas (LEÃO, 2002, pg. 2).

São características desse modelo: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, divisão horizontal do trabalho, entre outros. Esses aspectos visavam a melhoria da administração e dos serviços públicos. Porém, ainda de acordo com Campelo (2010) as perspectivas negativas desse modelo são: autorreferência, ineficiência e incapacidade de voltar-se o serviço para os cidadãos vistos como clientes.

No Brasil, o surgimento desse modelo foi a partir de 1930, em que o contexto da época era o aceleração da industrialização. Nesse meio, em 1936 houve a criação do Departamento de Administração Pública (DASP), com o objetivo de modernizar a administração pública no Brasil (CAMPELO, 2010).

Conforme Bresser-Pereira (2001b), o DASP representava a nova forma de pensar da administração pública e teve como suas principais realizações: ingresso no serviço público por concurso, organização do serviço de pessoal, administração orçamentária, racionalização geral de vários métodos.

O Departamento de Administração Pública (DASP) buscava modernizar os processos administrativos, desta forma, causando a racionalidade e a eficiência do Estado. Procurava também trazer uma administração pública baseada no mérito, dessa forma objetivava implantar critérios para o ingresso, promoção e desenvolvimento da carreira no setor público (PDRAE, 1995)

Segundo Bresser-Pereira (1998a) apesar de ter surgido importantes instrumentos como o concurso público e o treinamento sistemático, não foi aderida uma política de recursos humanos condizente com as demandas do Estado.

#### O modelo burocrático

Não garantia rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 10-11).

Apesar de ter sido essencial para conter o modelo patrimonialista, a administração burocrática necessitou ser substituída por um outro modelo (MARINI, 2003 apud VARGENS; HELAL, 2013). O modelo burocrático não correspondia mais com as demandas que a sociedade apresentava ao governo, pois os cidadãos

passaram a exigir muito mais que o governo podia fornecer, dessa forma se fez necessário um modelo de administração pública muito mais eficiente que o modelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2001a).

### 2.1.3 Administração Gerencial

A administração pública gerencial, conforme Bresser-Pereira (2001a) surgiu:

Como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do rent-seeking ou da corrupção aberta (BRESSER-PEREIRA, 2001a, pg. 10).

O movimento gerencial teve suas raízes no Reino Unido, durante o governo de Margareth Thatcher e nos Estados Unidos, durante o governo de Ronald Reagan. O Estado que, nos anos 70, estava entrando em crise tinha três dimensões: econômica, social e administrativa. A dimensão econômica era a keynesiana, marcada pela ativa intervenção do Estado na economia, já a dimensão social era conhecida pelo *Welfare State*, ou seja, o bem estar social em que se buscava implementar políticas públicas na área social, e por fim a dimensão administrativa era marcada pela burocracia Weberiana (ABRUCIO, 1997). Para superar a crise desse Estado, foi necessária a implantação de práticas gerenciais.

Além da crise do Estado antigo marcado pelas três dimensões, outros fatores contribuíram para a necessidade do Estado gerencial. De acordo com Abrucio (1997):

Quatro fatores sócio-econômicos contribuíram fortemente para detonar a crise do Estado contemporâneo. O primeiro foi a crise econômica mundial, iniciada em 1973, na primeira crise do petróleo, e retomada ainda com mais força em 1979, na segunda crise do petróleo. O fato é que a economia mundial enfrentou um grande período recessivo nos anos 80 e nunca mais retomou os níveis de crescimento atingidos nas décadas de 50 e 60. Neste momento de escassez, o Estado foi o principal afetado, entrando numa grave crise

fiscal [...] A crise fiscal foi o segundo fator a enfraquecer os alicerces do antigo modelo de Estado. Após ter crescido por décadas, a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits [...] O terceiro fator detonador da crise do Estado contemporâneo, portanto, se constituía naquilo que a linguagem da época chamava de situação de “ingovernabilidade”: os governos estavam inaptos para resolver seus problemas [...] Por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo também afetaram — e profundamente — o Estado. (ABRUCIO, 1997, pg. 9).

No que tange ao governo de Margareth Thatcher e Reagan que foram os percussores do gerencialismo, as ações necessárias para a substituição do modelo em crise era a redução de gastos com pessoal e o aumento da eficiência governamental, para que dessa forma a burocracia Weberiana fosse superado. (ABRUCIO, 1997).

No Brasil, de acordo com Campelo (2010) a reforma administrativa fundamentada pelo o decreto Lei nº 200, ocorrido no governo militar, é um dos primeiros marcos do gerencialismo, o qual tinha por finalidade descentralizar a administração pública, com a criação de autarquias, empresas estatais e fundações, elevando assim a administração indireta. Esse decreto que visava superar a dureza da burocracia, conforme Bresser-Pereira (2001b) foi o primeiro instante da administração gerencial no Brasil.

Porém, apesar desse avanço na época dos militares, a Constituição de 88 trouxe alguns retrocessos, do ponto de vista do gerencialismo, como o regime jurídico uno para os servidores da união e os privilégios da aposentadoria integral independente do tempo e valor de contribuição e a estabilidade advinda do concurso público (BRESSER-PEREIRA, 2001b). Mas ainda de acordo com o autor, a Constituição de 88 teve como vantagem a redução empreguismo característica da administração patrimonialista, com a exigência de concurso público.

Esse retrocesso ocorreu devido à crença de que a crise do Estado foi por causa desconcentração e flexibilização gerados pelo decreto-lei 200, todavia, a crise foi gerada por causa crise fiscal que ocorreu no país (BRESSER-PEREIRA, 2001a).

O governo Fernando Henrique Cardoso transformou a Secretaria da Administração Federal em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

(MARE), no qual Bresser-Pereira foi escolhido para Ministro. Como Ministro do MARE, Bresser-Pereira propôs que a reforma administrativa fosse incluída nas reformas propostas pelo governo (fiscal, da previdência social e eliminação dos monopólios estatais) (BRESSER-PEREIRA, 2001b).

Em 1995, nesse governo, foi instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o qual buscava instituir as diretrizes para a implementação da administração gerencial no Brasil, e partir disso, a reforma do estado passou a ser questão nacional (BRESSER-PEREIRA, 2001b). Essa reforma, segundo Bresser Pereira (1999, apud VARGENS; HELAL, 2013) tinha três objetivos: elevar a eficiência e efetividade dos órgãos do Estado, aperfeiçoar a qualidade das decisões do governo e garantir a democracia na Administração Pública.

Com base no Plano Diretor da Reforma do Estado, as atividades do Estado passaram a ser divididas em “atividades exclusivas do Estado” que seriam a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, e as “atividades não exclusivas do Estado” que seriam os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio (PAULA, 2005).

De acordo com Castro (2006), a maior conquista que se obteve com essa reforma, foi a aprovação da Emenda Constitucional 19 de 4 de junho de 1998, a qual concebeu o princípio da Eficiência na Administração Pública, em que se visava reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços.

A reforma do Estado era orientada pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos, dessa forma, a administração pública gerencial era um modelo que incentivava a utilização das práticas inspiradas no setor privado, buscando assim modernizar a gestão pública (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013). Ainda de acordo com esses autores, a administração pública gerencial buscava disponibilizar serviços com um nível de qualidade maior, com menor custo e com melhor controle.

As características desse modelo de administração foram: descentralização e desconcentração, separação dos órgãos formuladores e executores, controle gerencial das agências autônomas, distinção entre agências de serviços exclusivos do Estado e as que não são e terceirização das atividades auxiliares (VARGENS; HELAL, 2013). E ainda, de acordo com Bresser-Pereira (2001a) essa administração tem como aspecto específico estar orientada para o atendimento do interesse público e possui como outras características: pressuposição de que o funcionário



público merece um grau limitado de confiança, incentivo a criatividade e a inovação, utiliza o contrato de gestão como forma de se fazer o controle sobre os órgãos descentralizados.

A qualidade que é uma das características da administração pública gerencial traz como ideia a redução dos problemas e maximização do desempenho, e busca a participação da organização e dos beneficiários do serviço, uma vez que são eles quem determinam o nível da excelência do serviço, pois são eles que percebem as mudanças na forma de oferta dos serviços públicos (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013). Já de acordo com Leão (2002) a qualidade significa:

Adotada como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira constitui o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança que garanta a coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes, quer seja de todos os usuários do serviço, e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações, o envolvimento, estímulo e desenvolvimento dos servidores, dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. A gestão pela Qualidade visa o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla que é a CIDADANIA (LEÃO, 2002, pg. 3).

A descentralização trouxe como vantagem uma administração mais participativa e transparente, uma vez que proporciona maior interação entre os centros de decisão e os órgãos executores. Essa administração ainda busca trazer a participação do cidadão como fiscalizar dos recursos públicos, uma vez que a transparência é essencial para a modernização da gestão pública, e a transparência traz a ideia de excelência e eficiência para a administração pública. (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013).

Bresser-Pereira (2001b) considera que a reforma foi bem-sucedida, pois conseguiram implantar diversas práticas que buscavam substituir a rigidez burocrática, porém é uma reforma que tem vários anos para ocorrer, uma vez que o Estado Democrático Gerencial no Brasil está em formação.

Alguns conceitos e ferramentas de gestão foram implementados no setor público, como planejamento estratégico, gerenciamento de processos de trabalho e

de pessoas, gestão por projetos, gestão da comunicação, gestão de mudanças, gestão da informação, entre outros, dessa forma, houve também o aumento de ações de capacitação de servidores públicos, para que essas ferramentas pudessem ser introduzidas nas organizações (NADER, 2005).

A diferença entre a burocracia de Weber e o gerencialismo, conforme Bresser-Pereira (1998b) consiste em:

Enquanto a administração pública burocrática se concentra no processo, em definir procedimentos para contratação de pessoal; para compra de bens e serviços; e em satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial orienta-se para resultados. A burocracia concentra-se nos processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção. Os controles são preventivos, vêm *a priori*. Entende, além disto, que punir os desvios é sempre difícil, se não impossível; prefere, pois, prevenir. A rigor, uma vez que sua ação não tem objetivos claros - definir indicadores de desempenho para as agências estatais é tarefa extremamente difícil - não tem alternativa senão controlar os procedimentos. A administração pública gerencial, por sua vez, assume que se deve combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isto, não são necessários procedimentos rígidos. Podem ter sido necessários quando dominavam os valores patrimonialistas; mas não o são agora, quando se rejeita universalmente que se confundam os patrimônios público e privado. (BRESSER-PEREIRA, 1998, pg. 28-29).

## **2.2 Administração Empreendedora**

Conforme Medeiros, Rosa e Nogueira (2008) a administração empreendedora é uma gestão orientada para resultados, em que o serviço público é de qualidade e atende a padrões de eficiência, eficácia e efetividade.

A origem deste termo foi nos Estados Unidos, lançado por Osborne e Gaebler em 1995, e para os autores o governo empreendedor era uma alternativa para o modelo burocrático, em que se buscava reduzir os custos sem ter que

aumentar os impostos ou diminuir os serviços. Ele buscava produzir mais serviços com menos recursos e dava mais responsabilidade ao cidadão, atendendo-o como cliente. (MEDEIROS; ROSA; NOGUEIRA, 2008).

Conforme Martins (200):

A gestão empreendedora é a orientação governamental para transformar a burocracia pública e melhorar a governança. O propósito da gestão pública empreendedora é reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Seu princípio básico é a introdução de um novo paradigma gerencial no governo, voltado para resultados, focado no cliente/cidadão, baseado em parcerias, compromisso, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede. (MARTINS, 2000, pg. 2)

Já conforme Catelli e Santos (2004), o governo empreendedor trata o cidadão como cliente, busca trazer padrões de eficiência e eficácia na prestação dos seus serviços e também ter ética, transparência na administração dos recursos públicos com responsabilidade fiscal.

Para entender melhor a administração empreendedora é importante entender os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo, que serão apresentados a seguir.

## 2.2.1 Empreendedorismo

A literatura sobre este tema remete a duas correntes de pensamento: a econômica que associa o empreendedorismo à inovação e a comportamentalista, que foca nos aspectos criativos e intuitivos (FILLION, 1999).

Na corrente econômica, a origem do termo empreendedorismo remete ao ano de 1755, em que Richard Cantillon usou para discernir o empreendedor, que para ele era a pessoa que se responsabilizava pelos riscos, do capitalista, que era a pessoa que fornecia o capital (DORNELAS, 2008). Fillion (1999) traz Jean-Baptiste Say em seus relatos como o segundo autor a tratar do termo empreendedorismo e, assim como Cantillon, considera os empreendedores como pessoas que correm riscos.

Schumpeter em 1954 trouxe o empreendedor como agente da mudança, uma vez que associou os empreendedores a inovação (FILLION, 1999). Ainda de acordo com essa ideia, para este economista, empreender se refere à capacidade de criar, inovar e agregar valor em produtos processos ou serviços. (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

A corrente dos comportamentalistas foi desenvolvida por McClelland que definia o empreendedor sob a perspectiva do comportamento e colocava em evidência os aspectos psicológicos e sociológicos do seu perfil (BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2005).

A literatura traz algumas outras definições a respeito do termo empreendedorismo. Segundo Dornelas (2014), empreender é realizar sonhos para se cumprir objetivos, criando assim, valor para a sociedade. O empreendedorismo também busca a inovação sistemática, favorece a melhoria da qualidade de vida e propicia o desenvolvimento das regiões (BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R, 2005).

De acordo com Timmons e Spinelli (2004, apud FRANCO; HASHIMOTO, 2014) o empreendedor é a pessoa capaz de identificar as oportunidades e assim, busca estar gerenciando recursos para ter um negócio de sucesso.

O SEBRAE (2016) traz o empreendedor como um realizador, que cria novas invenções através da junção de criatividade e imaginação.

Segundo Silva et al (2008, p. 67) empreender é “identificação de oportunidades de negócios e à criação de novas empresas para explorá-las, não sendo requisito obrigatório ser algo inovador”. Já para Drucker (1986) empreender significa identificar as demandas por modificações e buscar respostas para que isso aconteça.

### 2.2.2 Intraempreendedorismo

Na literatura, o termo intraempreendedorismo tem sido usado como sinônimo de empreendedorismo corporativo por diversos autores.

Intraempreendedorismo, conforme Andreassi (2005), é a capacidade que os funcionários têm de agir como empreendedores. Já para Emmendoerfer e Valadares

(2011) este termo se refere aos comportamentos tomados por indivíduos dentro de uma organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), relatam que intraempreendedorismo é descrito por pessoas que realizam ações empreendedoras dentro da organização. Já para Pinchot (1989) é um método que visa utilizar o espírito empreendedor dentro das organizações. Para este autor o intraempreendedor é uma pessoa que recebendo os incentivos é capaz de transformar ideias.

Krakauer, Albuquerque e Almeida (2013) consideram o empreendedorismo corporativo como “o estímulo a atividades empreendedoras do colaborador pela empresa, buscando uma maior competitividade” (KRAKAUER; ALBUQUERQUE; ALMEIDA, 2013, p. 53).

Segundo Nunes (2010) as organizações estão buscando valorizar o espírito empreendedor dos funcionários. Para esta autora, o empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, se refere a desenvolver as capacidades individuais de cada colaborador da organização. Nunes (2010) afirma ainda que: “o intraempreendedor age dentro de uma empresa com as mesmas características do empreendedor. Ele é a pessoa que faz a diferença no ambiente organizacional” (NUNES, 2010, p. 84).

O empreendedor corporativo é aquele que se sobressai na organização e é um agente de mudança, é um indivíduo que tem ideias e as transforma em realidades viáveis para a organização (LIZOTE; LANA; VERDINELLI, 2014). Já para Rodrigues e Maccari (2009) são as pessoas que:

dentro das organizações age como empreendedores, assumindo riscos decorrentes de suas idéias, persistindo na defesa de seus projetos e criando caminhos alternativos para a solução dos desafios originado nas demandas do ambiente de operação das empresas (RODRIGUES; MACCARI, 2009, p. 190).

Conforme Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) o intraempreendedor busca vantagens para a organização agindo através do melhoramento de processos, produtos e serviços para a organização. Esses autores afirmam ainda que “intra-empreendedorismo e a inovação, têm uma íntima ligação através da ação das características do comportamento empreendedor voltadas a criação e a melhoria de processos e produtos nas organizações” (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010, p. 148).

Hashimoto e Belê (2014) afirmam que:

O intraempreendedorismo é um fenômeno que se caracteriza por práticas autônomas e espontâneas iniciadas por funcionários de qualquer nível hierárquico e de qualquer função na organização, estando ligado diretamente ao clima organizacional (HASHIMOTO; BELÊ, 2014, p. 121).

Festa (2015) em seus relatos afirma que: “cultura organizacional e os valores da organização influenciam diretamente na existência, ou não, de iniciativas intraempreendedoras” (FESTA, 2015, p. 48). Ainda sobre cultura, Boas e Santos (2014) consideram que os valores que a empresa possui podem atuar como inibidores ou promotores do comportamento intraempreendedor, e que os valores que são promotores valorizam a iniciativa, pioneirismo e a experimentação dentro da organização.

### 2.2.3 Empreendedorismo no Setor Público

O termo empreendedorismo, segundo Costa-de-Souza (2013), passou a ser usado também no campo do setor público, deixando assim de ser exclusividade do setor privado.

Borges, Romaniello e Brito (2016) afirmam que o empreendedorismo no setor público visa ampliar e melhorar os serviços ofertados à população. Ainda conforme esses autores “entende-se o empreendedorismo como uma ação capaz de fazer com que as organizações públicas se tornem mais inovadoras, proativas e que tomem decisões conscientes” (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016, pág. 90).

De acordo com Coelho (2010):

O empreendedorismo na gestão pública pode ser caracterizado pelo modelo incremental, pois se traduz em melhoria paulatina de métodos e procedimentos administrativos; em outras palavras, pode ser constatado por meio do aumento da efetividade. (COELHO, 2010, p. 237).

Valadares e Emmendoerfer (2015) afirmam que o empreendedorismo público visa criar valor para os cidadãos. Já Roberts (1992, apud ROSA et al, 2015)

o empreendedorismo no setor público é a criação da ideia inovadora, a concepção e a implementação dela no setor público.

A cultura organizacional é um fator influente no empreendedorismo público, uma vez que o ambiente público assume coletividade contrastando com o comportamento individual do empreendedor, porém para que ocorra ações empreendedoras é necessário que a organização as incentive (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

Souza, Junior e Lira (2010) relatam que:

A ação empreendedora no setor público depreende-se do impulso do intraempreendedor, empreendedor corporativo ou empreendedor institucional no esforço de agir com conseqüências políticas, econômicas e culturais (SOUZA; JUNIOR; LIRA, 2010, p. 341).

## **2.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é considerada como a principal base dentro da organização (CAMPOS; ESTEFANO; ANDRADE; 2015). De acordo com Andrade et Al (2013) a cultura apresenta componentes que dão nexos e constituem o ambiente organizacional. Ferreira et al (2012) relata que o termo cultura veio da antropologia, sociologia, psicologia e ciências sociais e foi aplicado ao universo organizacional, e é essencial para a compreensão das ações humanas e, permite identificar grupos, e as suas maneiras de agir, pensar e perceber. Esses autores afirmam ainda que a cultura fornece identidade próprias as organizações pois é um elemento do cotidiano.

Barbosa (2002) evidencia três períodos evolutivos da conceituação de cultura organizacional, conforme quadro 1:

Quadro 1: Evolução da cultura organizacional

<b>Período</b>	<b>Conceituação do tema cultura organizacional</b>
1960 até o final de 1970	Relacionamento do termo com desenvolvimento organizacional; compreensão do que seriam os valores organizacionais; cultura passa a ser vista como ferramenta de melhoria das organizações; havia pouco interesse em utilizar a cultura como uma vantagem competitiva.
1980 até o início da década de 1990	Japão passa a desempenhar um importante papel na percepção que a cultura é importante para as organizações; debate sobre o que é cultura organizacional; tentativa de transformar cultura em uma variável de estratégia organizacional.
Meados de 1990 até momento atual	Conceituação e inclusão da cultura como elemento intangível da organização; cultura relacionada com mudança política, social e ética das organizações.

Fonte: Barbosa (2002)

No primeiro período a cultura organizacional era tida como uma ferramenta de melhoria das organizações através do aperfeiçoamento dos processos humanos, e surgiu no meio das práticas de desenvolvimento organizacional que buscavam promover mudanças nas organizações através da reestruturação interna das relações. No segundo período, a cultura foi relacionada ao desempenho que as organizações japonesas obtiveram, logo passou-se a estudar mais o tema buscando transformar cultura em elemento de estratégia organizacional. O terceiro período foi marcado pela inclusão do elemento cultura como ativo intangível da organização e passou a ser um ativo estratégico da organização (BARBOSA, 2002).

Já conforme Fernandes et al (2015) a propagação dos estudos sobre esse tema aconteceu a partir de 1980, quando os pesquisadores entenderam que a dimensão cultura exerce bastante influência no comportamento de organizações e dos integrantes, intervindo na gerência interna das empresas e também em como ela responde as imposições ambientais. Silva, Medeiros e Enders (2011) relatam ainda que o estudo desse assunto se tornou mais conhecido nos anos 80 com o lançamento dos livros *“Corporate culture”* de Terrence Deal e Allan Kennedy e *“In search of excellence”*, de Thomas Peters e Robert Waterman.



Segundo Pereira (2009, p.15) a cultura organizacional “pode ser entendida como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva”. Bellot (2011) afirma ainda que a cultura organizacional é um produto do grupo, construída socialmente e baseada em experiências compartilhadas e afirma ainda que cada ela é única em cada organização e sujeita a mudança contínua.

Outros autores também apresentam a definição de cultura. Pires e Macêdo (2006) entendem que a cultura organizacional é um agrupamento de tudo que ocorre na vida comum dos grupos sendo partilhada por diversas pessoas e transmitida pelos membros da organização. Já Fleury e Fischer (1989) argumentam que:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1989, pag. 22).

Bogdanowicz (2014) relata que a cultura das organizações pode ser criada pelo fundador da firma ou as vezes desenvolvida pelo time gerencial que decide melhorar a performance da empresa. Para a autora, esta cultura deve ser considerada como um conjunto de significados criados dentro da organização, mas influenciados pela barreira social e pelo processo histórico, e afeta ainda a maneira que os membros da organização pensam, sentem e se comportam.

Uma das definições mais citadas é a de Schein (2009) que afirma que cultura é:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava os seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Hofstede (2001) ainda traz o conceito de que cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo das pessoas de outros

grupos. Ele acredita ainda que a cultura se manifesta através de: valores, símbolos, heróis e rituais.

Valores representam a trajetória em comum que os integrantes do grupo devem seguir os padrões a serem alcançados (FERREIRA ET AL, 2012). Símbolos são palavras, gestos, imagens e objetos que carregam significados que apenas as pessoas inseridas na organização conseguem entender (HOFSTEDE, 2001). Heróis são pessoas, reais ou imaginárias, que possuem suas características muito valorizadas na organização e servem de modelo de comportamento (HOFSTEDE, 2001). Rituais são atividades coletivas que são essenciais para manter o laço individual dos membros com as normas da coletividade (HOFSTEDE, 2001).

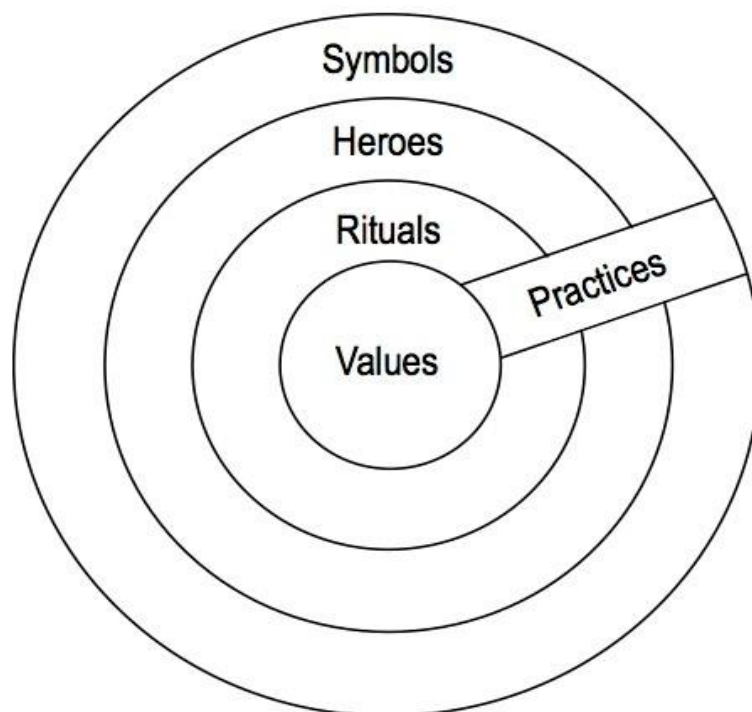


Figura 1: O diagrama da cebola

De acordo com figura 1, conhecida como “O diagrama da cebola”, Hofstede (2001) traduz os termos rituais, heróis e símbolos no termo práticas. Conforme o autor, esses termos são visíveis para o observador externo, porém o significado cultural deles é invisível.

Machado e Vasconcellos (2007) afirmam que as organizações são compostas por pessoas com pensamentos diferentes, mas com um padrão comportamental próprio ao local de trabalho. Esses autores declaram que cultura é “um sistema de significados aceitos pelos integrantes da organização em um

determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano” (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007, p. 4).

Ferreira et al (2012) acredita que a cultura é formada ao longo do tempo e da história das empresas, e cada uma possui diferentes atores, relatos e acontecimentos, e que cada cultura é única. Ela é determinada pela forma que o grupo responde a questões internas e externas e como essas respostas vão sendo adequadas e validadas pelo grupo (PAULA; MURITIBA, 2014).

Medeiros, Lopes e Possas (2013) relatam que a cultura possui diversas faces e árdua de explicar, pois é constituída por conflitos, desigualdades e elementos de integração. Para Paula e Muritiba (2014, p. 31) “a cultura organizacional, que serve como elemento de estabilidade e identidade para a organização, por outro lado, pode dificultar processos de mudanças, quando esses são necessários”.

Segundo Paula et al (2011) o que diferencia a organização das outras é estipulação de normas, valores e experiências que são elementos formadores da cultura.

Conforme Schein (2009) a força da cultura é influenciada pela extensão do seu surgimento, pela solidez dos integrantes da organização e pela intensidade das histórias transmitidas pelas pessoas.

A cultura organizacional ainda:

Assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACÊDO, 2006, 88).

Fernandes et al (2015) afirma que a cultura também é uma dimensão formada a partir do convívio entre os integrantes da organização e que se associa a todas as demais dimensões organizacionais. Sofre ainda intercalação do ambiente e dos indivíduos e é entendida como um processo que direciona comportamentos, valores e crenças dentro da organização (CAMPOS; STEFANO, 2015).

Srour (2005) em seus relatos traz a ideia de que a cultura contém um aglomerado de padrões que possibilitam a acomodação entre os agentes e a sociedade em que estão inseridos. Esse autor afirma ainda que a cultura “não se resume a somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”.

Nas organizações, a cultura produz um sistema no qual todos os membros se unem em torno do mesmo objetivo, e ela ainda peculiariza a identidade da organização, pois é formada ao longo do tempo e serve para diferenciar as coletividades. (SROUR, 2005).

Conforme Pires e Macêdo (2006) a cultura forma um modelo comum que discerne as associações em suas formas de perceber, pensar, sentir e agir e assim, mais que um aglomerado de regras, hábitos e artefatos, ela implica na formação de conteúdos compartilhados entre membros de uma mesma organização. Esses autores afirmam também que:

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Segundo Sroul (2005) a cultura é assimilada, transportada e repartida entre os membros das sociedades e relata ainda que:

Os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso, se submetem a um processo de integração ou de adaptação social (SROUR, 2005, p. 211).

Corroborando com as ideias de Sroul, Saraiva (2002, p. 191) afirma que “cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes.

Schein (2009) relata que a cultura infere algum nível de solidez do grupo, e também é a parte mais arraigada da organização, possui certa padronização dos elementos existentes na organização e é extensa, pois exerce influência em toda a organização.

A cultura organizacional possui diferentes níveis, que significa a camada pela qual o fenômeno é visível ao observador. Os principais níveis, segundo Schein (2009) são: Artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

Artefatos são as estruturas e processos visíveis como, por exemplo, a arquitetura do ambiente físico, a linguagem do grupo, a tecnologia e produtos, entre outros. Um dos aspectos mais importantes sobre esse nível é que é de fácil observação, porém difícil de ser decifrado (SCHEIN, 2009). Crenças e valores expostos são as estratégias, metas e filosofias da organização que são assumidos pelo grupo, são também as justificativas expostas aos membros da organização (SCHEIN, 2009). Suposições básicas são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros, e elas tendem a não ser confrontadas ou debatidas, portanto, são difíceis de mudar. (SCHEIN, 2009).

A importância da cultura nas organizações está em mostrar que as formas de expressão e interação social manifestam-se em hábitos, costumes e crenças associados pelos integrantes de um mesmo grupo ou sociedade (RESENDE; PAULA, 2011). Esses autores afirmam também que a cultura organizacional pode exercer influência na formação da personalidade dos trabalhadores, pois essas pessoas se adaptam as demandas dos grupos os quais fazem parte.

No nível organizacional, a cultura é o elemento mais importante da organização, pois ela orienta a tomada de decisão do gestor, em todos os níveis organizacionais, dessa forma possui reflexos profundos na organização (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005).

Gobara et al (2010) assume que a cultura organizacional pode ser transformada de acordo com os interesses e pela ação das empresas, principalmente quando os elementos que formam a cultura são relacionados às práticas do dia a dia organizacional.

Klann e Machado (2011, p. 92) inferem que “dentro de uma organização empresarial, também haverá a formação de culturas diversas, inerentes a cada grupo de pessoas dentro dessa organização”.

### 2.3.1 Cultura organizacional no setor público

Conforme Loebel et al (2015) as organizações públicas possuem uma gestão diferente das organizações comerciais que tem como objetivos o lucro.

A cultura das organizações públicas é influenciada pelos fenômenos políticos, pela cultura cívica, e pelas culturas organizacionais e profissionais (PEREIRA, 2009). Ainda de acordo com o mesmo autor, essa cultura é “marcada pelo modo como se instituíram as relações entre Estado e sociedade, bem como pelas relações do sujeito com a coisa pública” (PEREIRA, 2009, p.15)

Saraiva (2002) relata que a cultura organizacional no setor público está organizada em um conjunto de regras de caráter impessoal e delimita o espaço organizacional e ainda é caracterizada por ser uma cultura hierarquizada, onde há distinção clara de responsabilidade e autoridade.

O objetivo das organizações públicas, segundo Dias (1998, apud PIRES; MACÊDO, 2006) é o fornecimento de serviços para a sociedade, e busca eficiência para a administração pública e uma melhor assistência para a sociedade.

Pires e Macêdo (2006) afirmam ainda que a cultura nas organizações públicas tem aspectos burocráticos que as transformaram em algo complexo e que não são idealizadas para o atendimento das demandas dos cidadãos.

De acordo com Pereira (2009) nas organizações públicas:

As transformações nos padrões culturais das organizações públicas estão relacionadas às aspirações da sociedade, que deseja serviços públicos de melhor qualidade e prestados com maior nível de transparência (PEREIRA, 2009, p.52).

Esse autor afirma também que a cultura organizacional do setor público tende estar baseada em modelos não escritos, sistematizada por um grupo de regras, que demarca limites no espaço pessoal, e a cultura é burocratizada, organizada hierarquicamente com níveis visíveis de responsabilidade e autoridade e tem um trabalho metódico (PEREIRA, 2009).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção serão descritos os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa. Primeiramente serão abordados o tipo e a descrição geral da pesquisa, em um segundo momento a organização estudada será categorizada, em um terceiro momento a amostra será descrita, posteriormente os instrumentos de pesquisa serão categorizados e por fim serão descritos os procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Conforme Vergara (2007) o tipo de pesquisa pode ser exploratório, descritivo e explicativo. O tipo exploratório caracteriza-se por ser realizado em áreas que existem pouco conhecimento acumulado e sistematizado, o tipo descritivo caracteriza-se por mostrar características de certa população ou fenômeno, já o tipo explicativo caracteriza-se por buscar justificar os motivos de determinado fenômeno. Dessa forma, essa pesquisa enquadra-se no tipo descritivo.

A abordagem será quantitativa, pois conforme Vergara (2007) essa abordagem é caracterizada por utilizar questionários para a obtenção de dados e analisa-los por métodos estatísticos.

Pelos dados terem sido obtidos apenas uma vez, essa pesquisa possui recorte temporal transversal.

#### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Criado em 1988 pela constituição federal e fundado em 1989, o Superior Tribunal de Justiça é conhecido como tribunal da cidadania. É uma organização de caráter público e tem como missão “Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal”. A visão da organização é “Tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo

para a segurança jurídica da sociedade brasileira” e os valores são: aprendizagem contínua, comprometimento, ética, sustentabilidade e transparência. O setor estudado foi a secretaria de gestão de pessoas, que trata de todas as atividades, políticas e direitos relacionados aos servidores.

### **3.3 População e amostra**

A população dessa pesquisa são os servidores da secretaria de gestão de pessoas do Superior Tribunal de Justiça. A amostra foi não probabilística, de acordo com a disponibilidade da pesquisadora. Não houve distinção de cargos, gênero ou idade. Foram distribuídos 120 questionários por toda a secretaria e foram recolhidos 56 respondidos.

A amostra contou com 56 participantes e a população total é de 132 pessoas.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica onde se buscou levantar o arcabouço teórico que fundamentava a pesquisa. Foram pesquisados artigos que tratavam dos seguintes eixos: evolução da administração pública no Brasil, administração empreendedora e cultura organizacional.

Para a coleta dos dados foi aplicado o questionário adaptado da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ validado pelo autor Lourival Milhomem, na dissertação de mestrado “Gestão Pública Contemporânea: O Modelo de Gestão da Universidade de Brasília”.

Esse questionário foi adaptado para o Superior Tribunal de Justiça e a primeira parte do questionário contou com 40 itens distribuídos nas dimensões Liderança (10 itens), Estratégias e Planos (8 itens), Informações e conhecimento (8 itens), Pessoas (14 itens).

A escala utilizada para a avaliação é a likert, composta por 5 pontos que apresentam a seguinte composição:



Tabela 1: Escala do questionário

<b>Percepção</b>	<b>Escala correspondente</b>
Nunca	1
Raramente	2
Às vezes	3
Frequentemente	4
Sempre	5

Fonte: Questionário da pesquisa

A segunda parte do questionário buscou levantar informações demográfico-funcionais dos participantes, tais quais: Idade, gênero, escolaridade, tempo de STJ e se possui função comissionada.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram aplicados presencialmente, e o prazo de coleta durou 3 dias, no mês de novembro do ano 2016. Foram obtidos 56 questionários respondidos e não foi constatado nenhum erro de preenchimento que invalidasse o questionário. Os dados foram transmitidos para a ferramenta *Google Docs* a qual gerou uma tabela em Excel com os resultados.

Os dados obtidos são primários e foram analisados na ferramenta Microsoft Excel (2013). Nessa ferramenta foram calculadas as médias de cada item e geral da dimensão estudada, as modas de cada item e o desvio padrão. A partir desses dados estatísticos foram gerados os gráficos utilizados na seção Resultados e Discussão.

Foram obtidas informações também no site institucional do Superior Tribunal de Justiça e na intranet da organização.

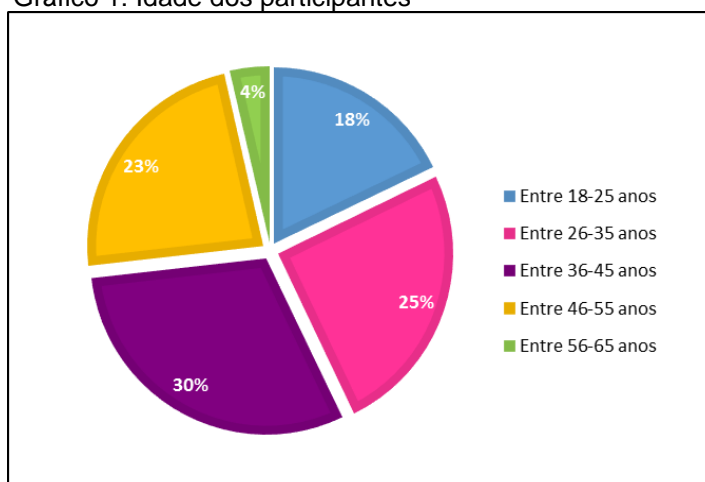
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Será apresentado primeiramente o perfil dos respondentes e posteriormente a análise da percepção dos entrevistados sobre a gestão do Superior Tribunal de Justiça.

### 4.1 Perfil e características dos participantes

A amostra contou com 56 respostas. Mais da metade da amostra é composta por respondentes com idade entre 26 e 45 anos, representando 55% da amostra, sendo composta respectivamente por 30% dos participantes com idades entre 36 e 45 anos e 25% dos participantes com idade entre 26 e 35 anos. A outra parcela da amostra é composta por 23% dos participantes com idades entre 46 e 55 anos, 18% entre 18 e 25 anos e 4% entre 56 e 65 anos.

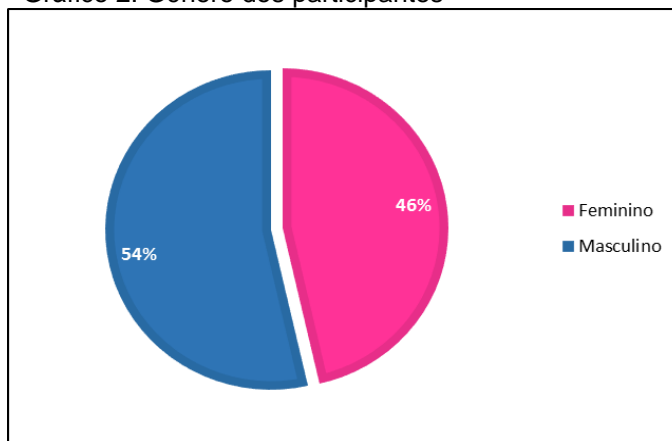
Gráfico 1: Idade dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito ao gênero dos participantes, a maior quantidade de respondentes foi do sexo masculino, representando 54% do total, e o gênero feminino representou 46% do total, conforme representado no gráfico 2.

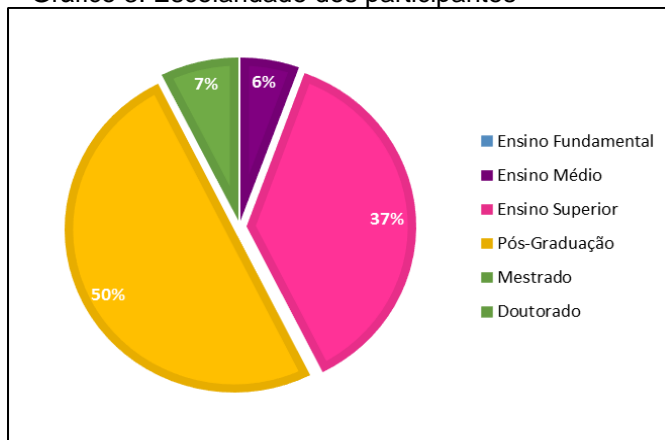
Gráfico 2: Gênero dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa

A escolaridade dos respondentes é formada por 0% ensino fundamental, 6% ensino médio, 37% ensino superior, 50% pós graduação, 7% mestrado e 0% doutorado conforme ilustra o gráfico 3.

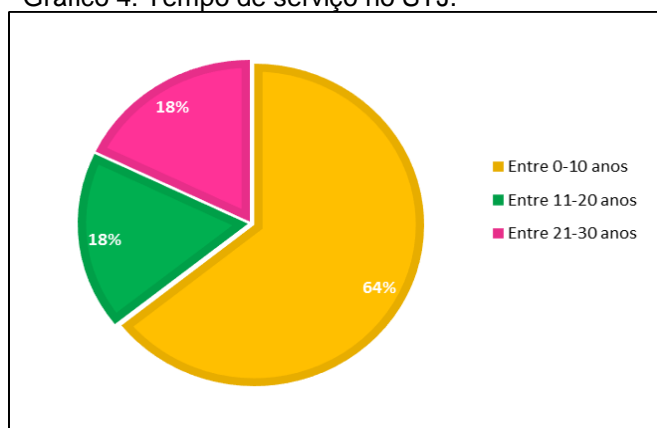
Gráfico 3: Escolaridade dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes da amostra possui um tempo de serviço no STJ entre 0 e 10 anos, o que corresponde a 64% do total. Os outros 36% da amostra possui o tempo de entre 11 e 20 anos e entre 21 e 30 anos, divididos em duas parcelas iguais de 18%, conforme gráfico 4.

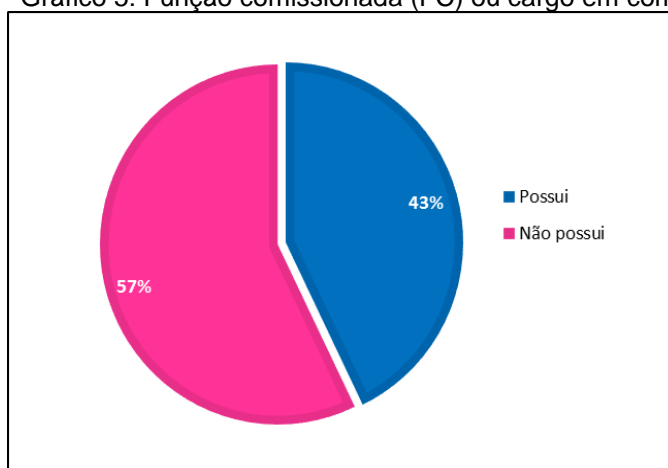
Gráfico 4: Tempo de serviço no STJ.



Fonte: Dados da pesquisa

No que tange o aspecto de função de confiança (FC) ou cargo em comissão (CJ), a maioria dos respondentes não possui, o que representa 57% da amostra, e os outros 43% da amostra afirma possuir, conforme representado no gráfico 5.

Gráfico 5: Função comissionada (FC) ou cargo em comissão (CJ)



Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 Liderança

O primeiro bloco do questionário da pesquisa buscava identificar as características da dimensão liderança no Superior Tribunal de Justiça. Foram levantados 10 itens que apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 2: Liderança

<b>Liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. As principais decisões no STJ são tomadas, comunicadas e implementadas pela direção assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas	3,54	4	0,96
2. Mudanças culturais necessárias para a internalização dos valores e princípios organizacionais e consecução das estratégias são analisadas, planejadas e estimuladas na organização	3,55	4	0,88
3. Os gestores exercem a liderança e interagem com as partes interessadas de forma sistemática, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos organizacionais	3,66	4	0,81
4. Os gestores atuam pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas	3,61	4	0,77
5. Os valores e os princípios organizacionais são disseminados à força de trabalho (servidores, terceirizados e estagiários) e às demais partes interessadas	3,71	4	0,88
6. O STJ possui ferramentas e práticas para estimular a diversidade de ideias, de culturas e de pensamentos junto à força de trabalho	3,34	3	0,95
7. O comprometimento de todos com a cultura de excelência é incentivado no STJ	3,77	4	0,84
8. O ambiente organizacional do STJ é propício e estimulante para o aprendizado	4,00	4	0,73
9. As decisões decorrentes da análise de desempenho do STJ são comunicadas à força de trabalho em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente	3,46	3	1,05
10. A implementação das decisões decorrentes da análise de desempenho do STJ é acompanhada sistematicamente	3,45	3	1,03

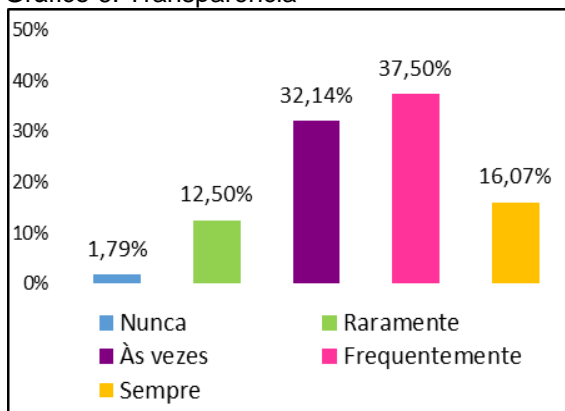
Fonte: Dados da pesquisa

Com base nesses resultados pode-se observar que o item mais bem avaliado pelos respondentes foi o 8 relacionado ao ambiente organizacional ser propício ao aprendizado, pois a média de suas respostas foi 4 e a moda também foi 4. Já o item com menor avaliação foi o item 6 sobre a existência de ferramentas que estimulam a diversidade de ideias e culturas, tendo como média o valor de 3,34 e moda 3. Individualmente, os itens apresentaram os comportamentos que serão apresentados nos parágrafos seguintes.

Os itens 1 e 2 referentes a transparência das decisões e a gestão das mudanças culturais, respectivamente, foram bem avaliados pelos respondentes, pois a maioria das respostas se concentram nos quesitos frequentemente e sempre, totalizando a soma de 53,57% e 55,36%, respectivamente, o que indica que esses

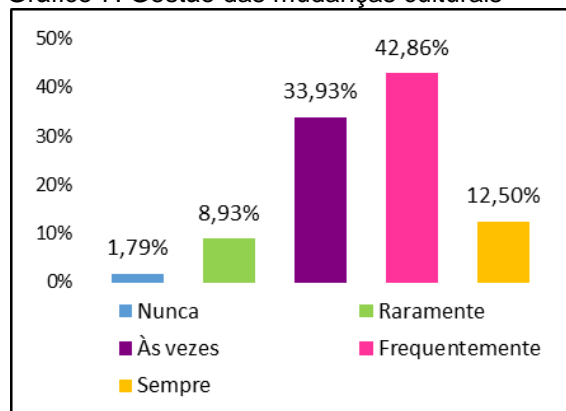
questos estão presentes do dia-a-dia organizacional, conforme representado nos gráficos 6 e 7.

Gráfico 6: Transparência



Fonte: Dados da pesquisa

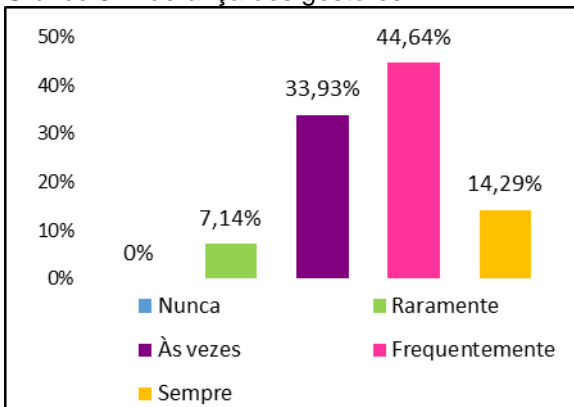
Gráfico 7: Gestão das mudanças culturais



Fonte: Dados da pesquisa

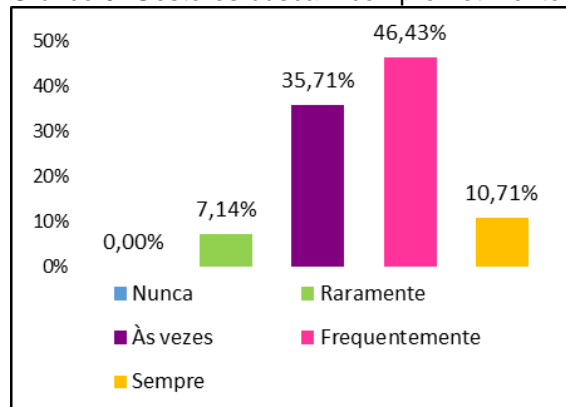
Os itens 3 e 4 referentes a liderança e a interação exercida pelos gestores com a força de trabalho e o envolvimento exercido pelos gestores na busca pelo comprometimento da força de trabalho, respectivamente, também foram itens que os respondentes consideraram existentes no trabalho, pois a soma dos quesitos frequentemente e sempre totalizam 58,93% e 57,14%, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 8 e 9.

Gráfico 8: Liderança dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9: Gestores buscam comprometimento

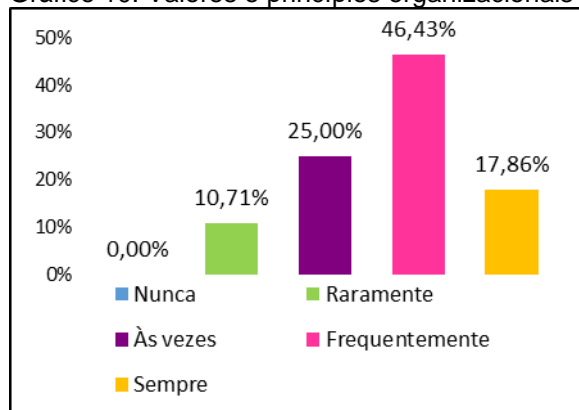


Fonte: Dados da pesquisa

O item 5 referente a disseminação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho, apresentou um total de 64,29% de respondentes considerando que essa ação ocorre frequentemente e sempre, conforme gráfico 10, já o item 6 teve a maior parte dos respondentes considerando que ele ocorre às vezes, o que é não é positivo, uma vez que os colaboradores do STJ não tem essa percepção de que as ferramentas que estimulam a criatividade e as ideias estão disponíveis sempre que necessário, conforme ilustrado em tabela 2, onde este item possuiu a

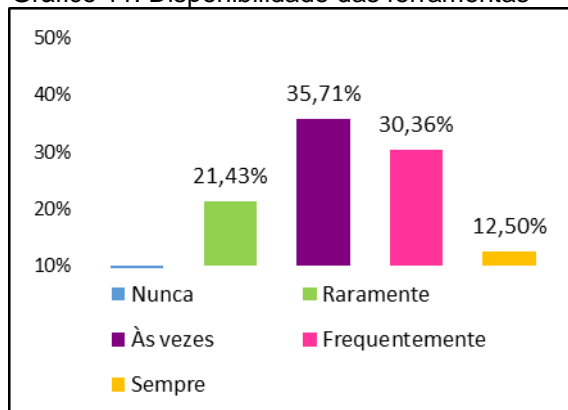
menor média comparado aos outros itens e conforme comportamento ilustrado no gráfico 11.

Gráfico 10: Valores e princípios organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa

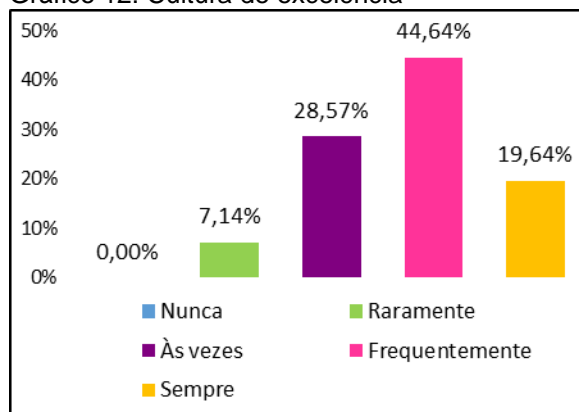
Gráfico 11: Disponibilidade das ferramentas



Fonte: Dados da pesquisa

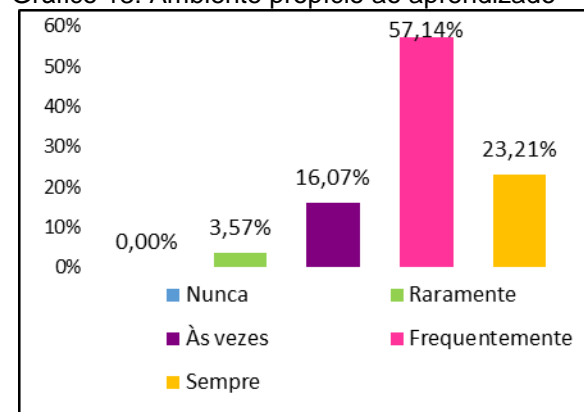
Os itens 7 e 8 referentes a incentivação da cultura de excelência pelo STJ e sobre o ambiente ser propício ao aprendizado, respectivamente, foram os itens mais bem avaliados pelos respondentes, pois a quantidade de pessoas que consideraram que estas ações ocorrem sempre e frequentemente totalizam em 64,28% e 80,35%, respectivamente, conforme corroborado pelas médias apresentadas na tabela 2 e conforme gráficos 12 e 13 abaixo.

Gráfico 12: Cultura de excelência



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 13: Ambiente propício ao aprendizado

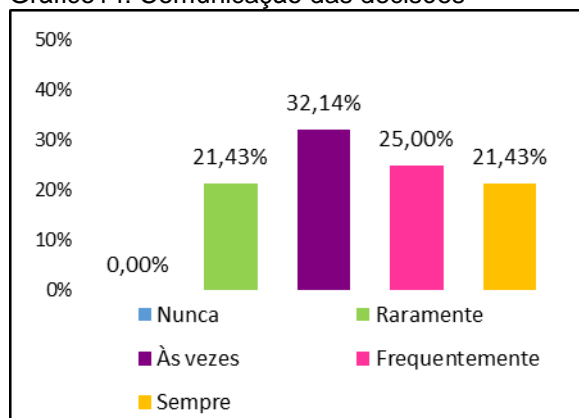


Fonte: Dados da pesquisa

Os itens 9 e 10 referentes a comunicação das decisões decorrentes da análise de desempenho e ao acompanhamento da implementação dessas decisões, respectivamente, possuíram a maioria dos respondentes considerando que essas ações ocorrem apenas às vezes, ou seja, menos da maioria dos participantes da pesquisa tem uma boa percepção da ocorrência dessas ações, o que é

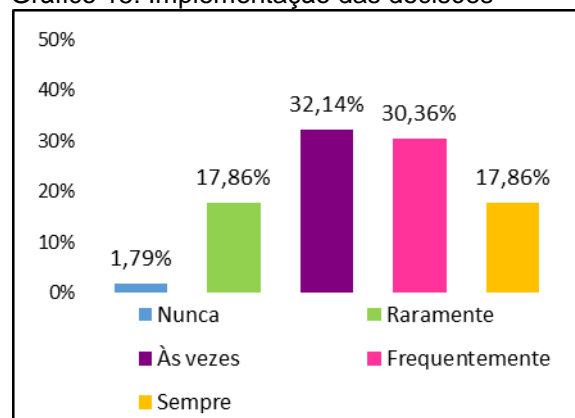
caracterizado pelas médias desses itens serem mais baixas em relação as medias dos outros itens e pelos gráficos 14 e 15.

Gráfico14: Comunicação das decisões



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15: Implementação das decisões



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os itens 6, 9 e 10, foram itens que não possuíram uma boa avaliação por parte dos respondentes, o que reflete na baixa percepção da ocorrência dessas ações no ambiente organizacional.

Segundo Pinchot (1989) o intraempreendedor é aquele que recebe estímulos para desenvolver novas ideias, e inovação está diretamente relacionado com o empreendedorismo, e segundo Bresser-Pereira (2001a) uma das características da administração gerencial é o incentivo à criatividade e a inovação, dessa forma, é necessário que a empresa disponibilize ferramentas para que a criatividade seja estimulada e novas ideias surjam, o que conforme item 6, não ocorre com frequência no STJ, sendo assim um ponto de atenção.

A gestão da comunicação também é um elemento importante na administração gerencial, conforme Leão (2002), e um item necessário para o desenvolvimento do empreendedorismo na organização, pois as decisões precisam ser comunicadas para a força de trabalho, para que assim todos possam ter os conhecimentos necessários do ambiente organizacional, e conforme item 9, essa ação de comunicar não ocorre frequentemente, sendo assim mais um ponto de atenção.

Leão (2002) também afirma que é importante o acompanhamento das ações por meio dos indicadores de desempenho, na administração gerencial, e conforme Martins (2000) uma das características da administração empreendedora é melhorar os serviços prestados, dessa forma, acompanhar a implementação de decisões



decorrentes da análise de desempenho é uma maneira de melhorar o serviço prestado, porém também conforme item 10 essa ação não ocorre com frequência no STJ, sendo mais um ponto de atenção.

### 4.3 Estratégias e planos

Tabela 3: Estratégia

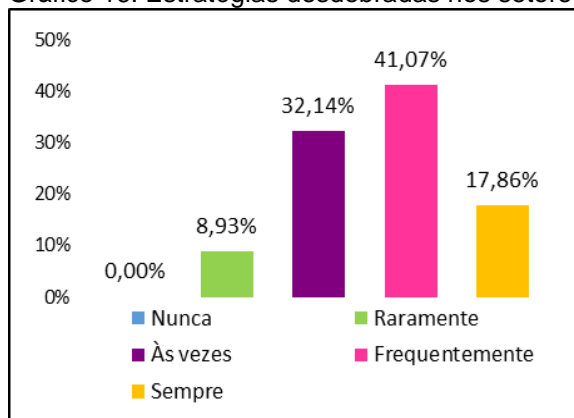
<b>Estratégias e planos</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. As estratégias do STJ são formuladas e desdobradas nos diversos setores	3,68	4	0,87
2. Os aspectos relativos ao ambiente interno do STJ são considerados no processo de formulação das estratégias	3,63	4	0,81
3. Os aspectos relativos ao ambiente externo do STJ são considerados no processo de formulação das estratégias	3,54	3	0,80
4. As estratégias são avaliadas e selecionadas, visando atingir as áreas sociais, ambientais e econômicas	3,68	3	0,87
5. As diversas áreas do STJ são envolvidas na formulação de estratégias	3,41	3	0,88
6. As estratégias são comunicadas às partes interessadas visando-se o estabelecimento de compromissos mútuos	3,59	4	0,90
7. Os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, das metas de curto e longo prazos, e dos planos de ação, são definidos e acompanhados sistematicamente	3,68	4	0,95
8. A implementação de planos de ação é monitorada sistematicamente	3,63	3	0,88

Dados: Fonte da pesquisa

O item mais bem avaliado pelos respondentes foi o número 1, referente ao desdobramento das estratégias nos diversos setores do órgão, pois possui a maior média entre os outros, de valor 3,68, a maior moda, de valor 4, e o menor desvio padrão, de valor 0,87. Individualmente, os itens apresentaram os comportamentos que serão descritos nos parágrafos a seguir.

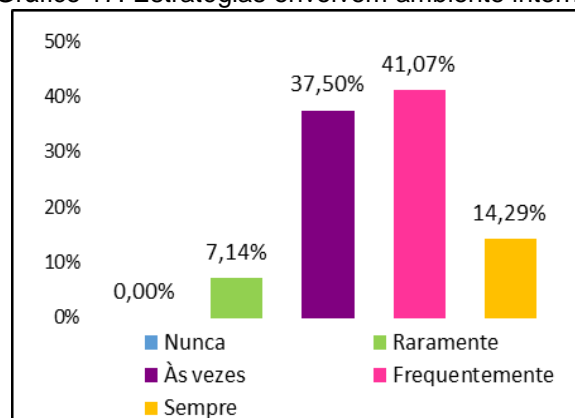
Os itens 1 e 2 referentes ao desdobramento das estratégias em diversos setores e a consideração de aspectos relativos ao ambiente interno na formulação de estratégias, foram itens bem avaliados pelos respondentes, apresentando mais da metade dos respondentes assinalando frequentemente e sempre, um total de 58,93% e 55,36%, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 16 e 17.

Gráfico 16: Estratégias desdobradas nos setores



Fonte: Dados da pesquisa

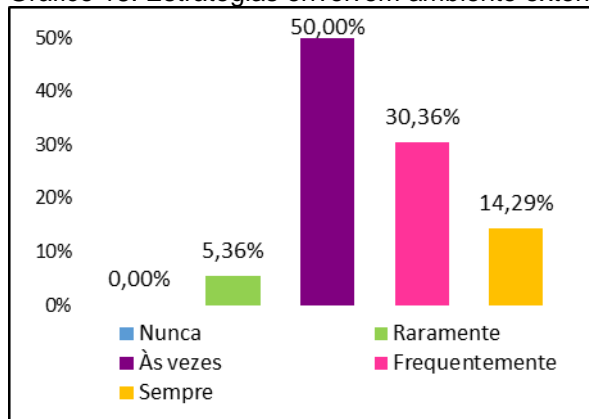
Gráfico 17: Estratégias envolvem ambiente interno



Fonte: Dados da pesquisa

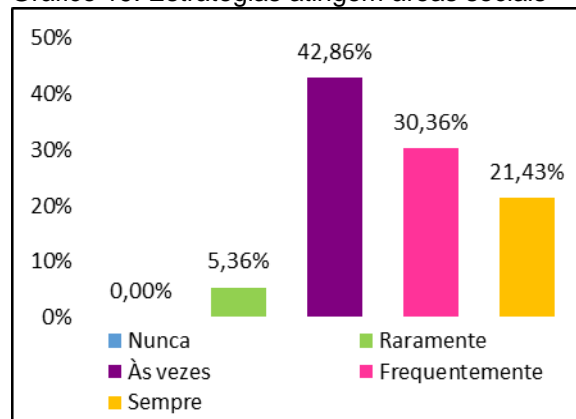
Os itens 3 e 4 referentes a consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo na formulação de estratégias e as a busca das estratégias por atingir áreas sociais, ambientais e econômicas possuíram a maioria dos respondentes considerando que essas ações ocorrem apenas às vezes, o que revela que grande parte da amostra, nesses itens, possui a percepção de que essas ações não ocorrem com frequência, conforme ilustrado nos gráficos 18 e 19.

Gráfico 18: Estratégias envolvem ambiente externo



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 19: Estratégias atingem áreas sociais

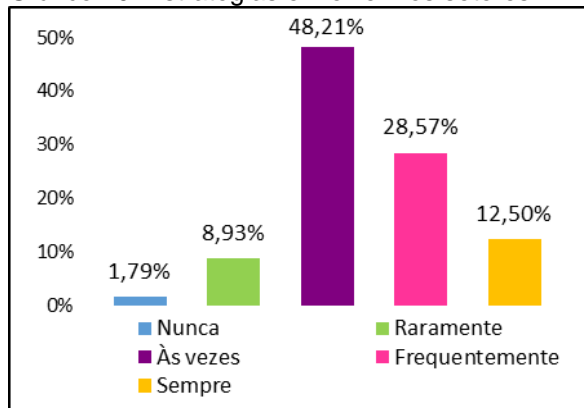


Fonte: Dados da pesquisa

O item 5, referente ao envolvimento das diversas áreas na formulação das estratégias foi o item que, conforme citado anteriormente, possuiu a menor média entre os outros, e conforme ilustra o gráfico 20, a maioria das respostas ficou concentrada no item às vezes, um total de 48,21% de respostas, já o item 6, referente à comunicação das estratégias aos interessados possuiu a maior quantidade das respostas no aspecto frequentemente, que somado com o quesito

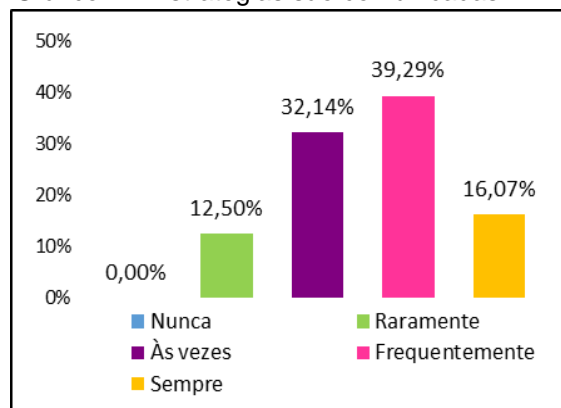
sempre, totaliza 55,36% de respostas, ou seja, mais da metade dos respondentes, conforme ilustrado no gráfico 21.

Gráfico 20: Estratégias envolvem os setores



Fonte: Dados da pesquisa

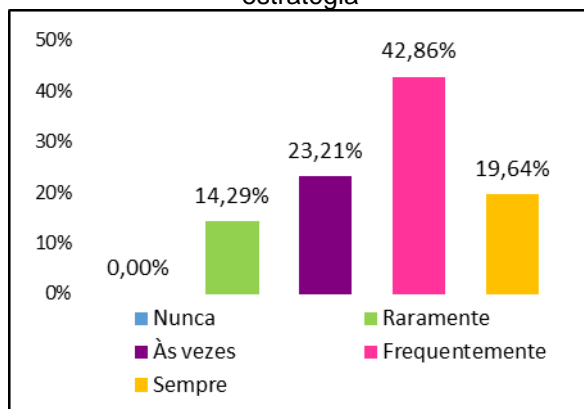
Gráfico 21: Estratégias são comunicadas



Fonte: Dados da pesquisa

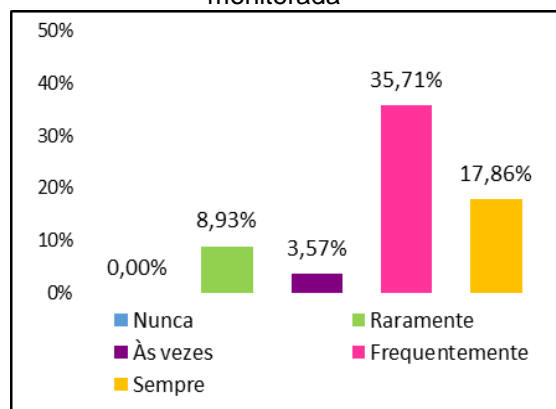
Os itens 7 e 8, referentes ao acompanhamento dos indicadores para avaliação das estratégias e ao monitoramento da implementação dos planos de ação, foram bem avaliados pelos respondentes, uma vez que a maior parcela de respostas se concentrou nos quesitos frequentemente e sempre, totalizando um valor de 62,5% e 53,57%, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 22 e 23 abaixo.

Gráfico 22: Indicadores são definidos na estratégia



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 23: Implementação de planos é monitorada



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os itens 3, 4 e 5, foram itens que não possuíram uma boa avaliação por parte dos respondentes, o que reflete na baixa percepção da ocorrência dessas ações no ambiente organizacional.

A necessidade de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias vem da característica da administração gerencial de buscar a

participação dos beneficiários dos serviços prestados (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013) e da característica da administração empreendedora de ter os resultados focados no cliente/cidadão (MARTINS, 2000), porém conforme as respostas dadas ao item 3 percebe-se que esta ação não ocorre com frequência no STJ, e também essas características das teorias gerenciais e empreendedora são consonantes com a necessidade das estratégias buscarem atingir as áreas sociais, ambientais e econômicas, pois são áreas essenciais para o usuário do serviço prestado pelo STJ, mas conforme respostas apresentadas no item 4, essa ação também não ocorre com frequência no STJ.

Leão (2002) relata que um dos fatores para atingir a característica qualidade da administração gerencial é o envolvimento dos servidores, e Martins (2000) relata que um dos objetivos da gestão empreendedora é a melhoria da qualidade dos serviços. Uma das formas de se alcançar esses objetivos é a participação dos setores na formulação das estratégias organizacionais, porém, conforme avaliação do item 5, essa ação também não ocorre com frequência no STJ.

#### 4.4 Informações e Conhecimento

Tabela 4: Informações e conhecimento

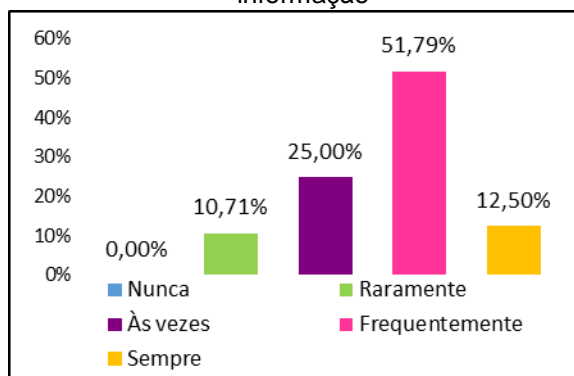
<b>Informações e Conhecimento</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. As necessidades de coleta, tratamento e armazenagem de informações para apoiar a gestão organizacional são identificadas pelo STJ	3,66	4	0,83
2. A memória administrativa do STJ é registrada e preservada	3,93	4	0,80
3. As informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos do STJ	3,80	4	0,81
4. A segurança das informações é gerenciada de forma eficaz pelo STJ	3,91	4	0,76
5. As informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos, estabelecer metas e, promover melhorias no desempenho do STJ	3,86	4	0,87
6. O conhecimento é desenvolvido e compartilhado no STJ	3,73	4	0,86
7. O STJ assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços	3,66	4	0,89
8. Os ativos intangíveis do STJ (conhecimento, bases de dados) são identificados, desenvolvidos e mensurados	3,63	3	0,81

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados apresentados na tabela 4, observa-se que o item mais bem avaliado pelos respondentes da dimensão informação foi o de número 2, referente a memória administrativa do STJ ser registrada e preservada, pois apresentou a maior média, moda e baixo desvio padrão, ao ser comparado aos outros itens, já o que possuiu a menor avaliação foi o item número 8, que apresentou a menor média e moda em relação aos outros. Individualmente, os itens apresentaram o comportamento que será descrito nos próximos parágrafos.

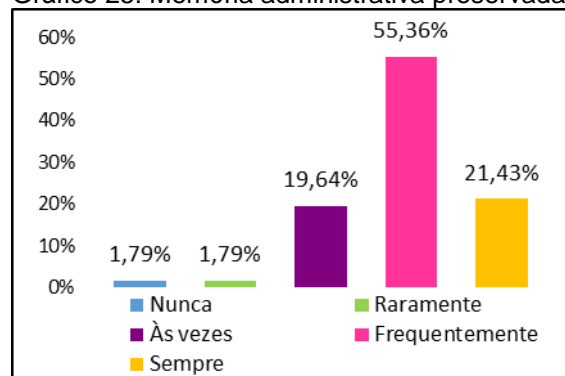
Os itens 1 e 2, referentes a identificação das necessidades da coleta, tratamento e armazenagem das informações e a preservação da memória administrativa, respectivamente, foram bem avaliados pelos respondentes, o que é comprovado por mais da maioria dos participantes considerando que essas ações ocorrem frequentemente e sempre, 64,29% e 76,79% respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 24 e 25.

Gráfico 24: Identificação das necessidades da informação



Fonte: Dados da pesquisa

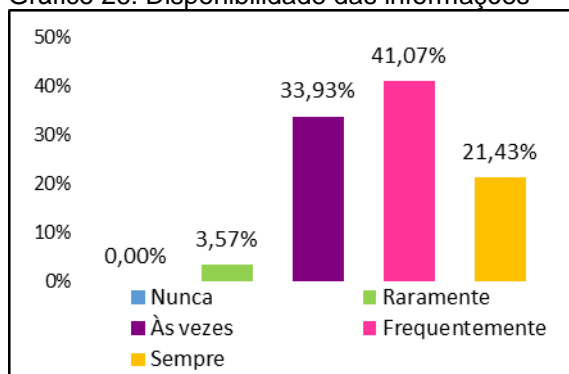
Gráfico 25: Memória administrativa preservada



Fonte: Dados da pesquisa

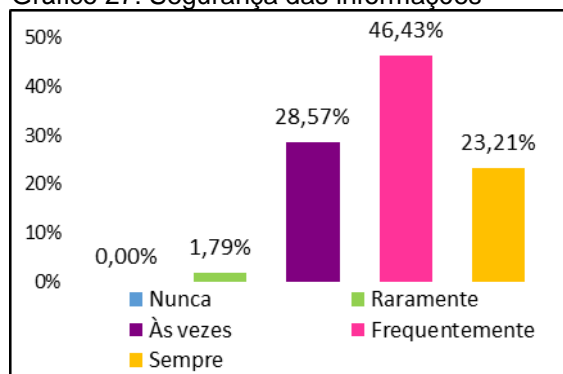
Os itens 3 e 4 relativos a disponibilidade das informações ao público interno e externo e ao gerenciamento da segurança das informações também foram itens bem avaliados pelos respondentes, pois a maioria das respostas se concentrou nos quesitos frequentemente e sempre, representando 62,5% e 69,64% do total, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 26 e 27.

Gráfico 26: Disponibilidade das informações



Fonte: Dados da pesquisa

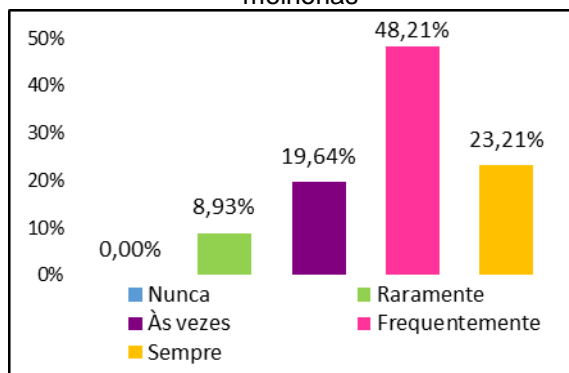
Gráfico 27: Segurança das informações



Fonte: Dados da pesquisa

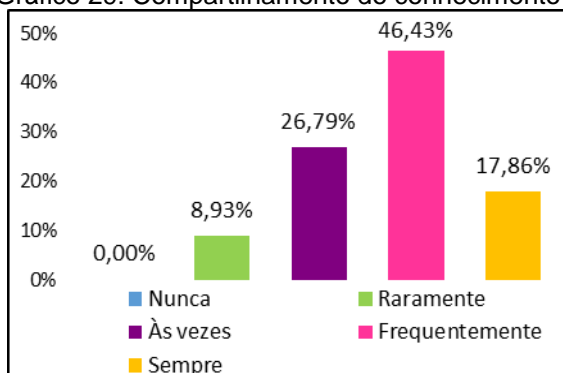
Os itens 5 e 6, relativos a utilização das informações em melhorias do desempenho organizacional e ao desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, respectivamente, também apresentaram boa percepção por parte dos participantes da pesquisa, pois a maior parcela de respostas se concentrou nos quesitos frequentemente e sempre, em que a representação do total foi de 71,42% e 64,29% respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 28 e 29.

Gráfico 28: Utilização das informações em melhorias



Fonte: Dados da pesquisa

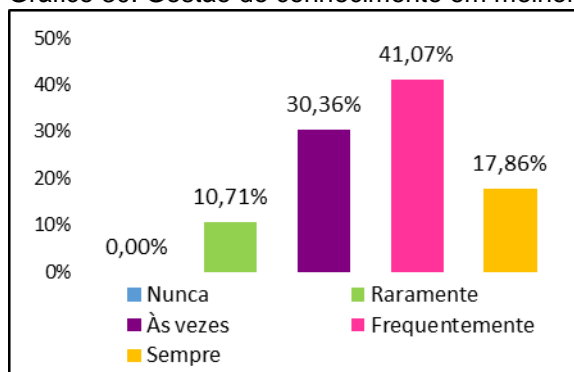
Gráfico 29: Compartilhamento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

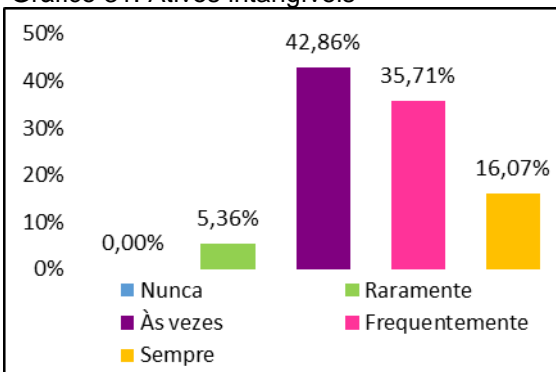
O item 7, referente a utilização da gestão do conhecimento em melhorias organizacionais, também apresentou uma boa avaliação por parte dos respondentes, também apresentou resultados positivos, pois a maior parcela das respostas está concentrada nos quesitos frequentemente e sempre, representando 58,93% da amostra, conforme ilustrado no gráfico 30, já o item 8 possuiu grande parte das respostas concentrado no quesito às vezes, porém a maioria absoluta das respostas ainda se concentrou em sempre e frequentemente, um total de 51,78%, conforme ilustrado no gráfico 31, mas deve ser considerado como um ponto de atenção, pois possuiu a menor média entre os outros itens.

Gráfico 30: Gestão do conhecimento em melhorias



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 31: Ativos intangíveis



Fonte: Dados da pesquisa

A gestão da informação é uma das características da administração gerencial que, conforme Nader (2005) foi trazida do setor privado para o setor público, e um dos elementos que possibilita a análise dessa gestão é a mensuração dos ativos intangíveis da organização, porém conforme apresentado no item 8, os participantes apresentaram uma baixa percepção da ocorrência dessa ação no STJ.

## 4.5 Pessoas

Tabela 5: Pessoas

Pessoas	Média	Moda	Desvio Padrão
1. A organização do trabalho é definida e implementada, visando o alto desempenho do STJ	3,84	4	0,82
2. As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão do STJ	3,05	3	0,91
3. O STJ estimula a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, e possui sistemáticas para integrar os novos servidores	3,66	4	0,99
4. O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional	3,61	4	0,92
5. O sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura de excelência	3,02	3	0,99
6. As necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas regularmente	3,66	4	0,83
7. As necessidades de capacitação e de desenvolvimento de pessoas são compatibilizadas com as necessidades do STJ, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento	3,70	4	0,82
8. Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura de excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional	3,80	4	0,89

9. A forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento é concebida considerando as necessidades do STJ e das pessoas e os recursos disponíveis	3,93	4	0,78
10. As habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias do STJ	3,57	4	0,94
11. O desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais é promovido no STJ	3,66	3	0,87
12. Os perigos e os riscos relacionados a saúde ocupacional, a segurança e a ergonomia são identificados e tratados no STJ	3,64	4	0,87
13. Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas, são identificados e tratados no STJ	3,25	3	0,95
14. O STJ colabora para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários	3,70	4	0,92

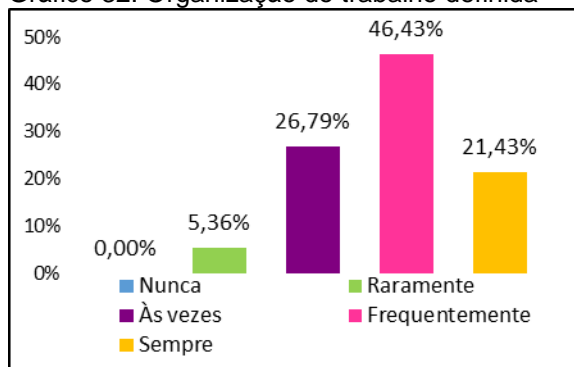
Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados apresentados na tabela 5 observa-se que o item mais bem avaliado pelos respondentes foi o de número 9, referente aos programas de capacitação serem alinhados as necessidades dos STJ e de seus servidores, pois apresentou a maior média entre os itens, total de 3,93, e maior moda e menor desvio padrão. Já o item que apresentou a menor avaliação entre os respondentes foi o de número 5, relativo a remuneração e incentivos estimularem o melhor desempenho dos funcionários da organização, pois apresentou a menor média, total de 3,02, menor moda e maior desvio padrão. Individualmente, os itens apresentam o comportamento que será descrito nos próximos parágrafos.

O item número 1, referente a organização do trabalho ser definida buscando o alto desempenho, apresentou uma boa percepção por parte dos entrevistados pois mais da metade dos respondentes assinalou os quesitos frequentemente e sempre, total de 67,86%, conforme representado no gráfico 32. Já o item 2, relativo a seleção para ocupar função comissionada ser alinhada a estratégia organizacional, não apresentou boa percepção por parte dos participantes da pesquisa, pois a maioria das respostas ficou concentrado no quesito às vezes, total de 48,21%, e menos da metade assinalou frequentemente e sempre, total de 28,57%, conforme ilustrado no gráfico 33.

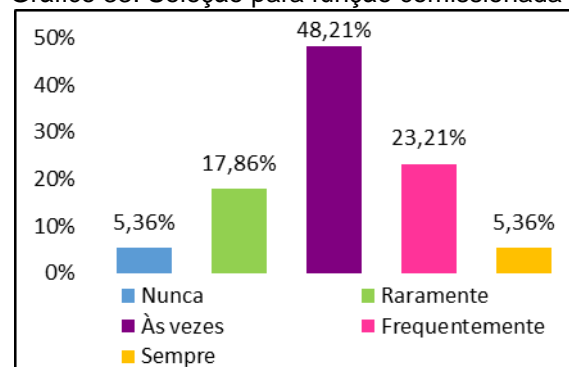


Gráfico 32: Organização do trabalho definida



Fonte: Dados da pesquisa

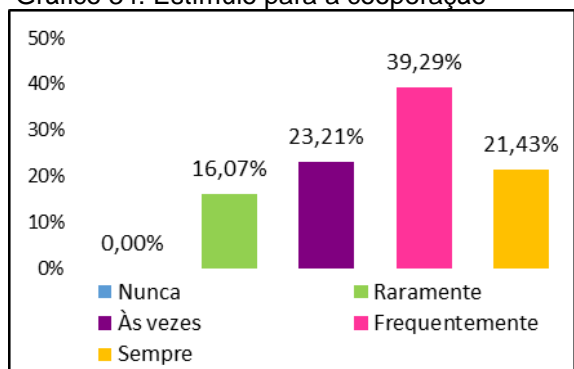
Gráfico 33: Seleção para função comissionada



Fonte: Dados da pesquisa

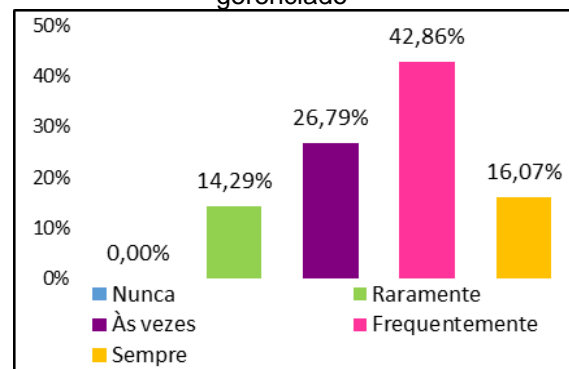
Os itens 3 e 4, relativos ao estímulo a integração, cooperação e comunicação entre as pessoas por parte do STJ e ao gerenciamento das pessoas e equipes, respectivamente, apresentaram resultados positivos, pois a maior parcela das respostas se concentrou nos quesitos frequentemente e sempre, respectivamente, representando 60,72% e 58,93% do total dos respondentes, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 34 e 35.

Gráfico 34: Estímulo para a cooperação



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 35: Desempenho das equipes é gerenciado

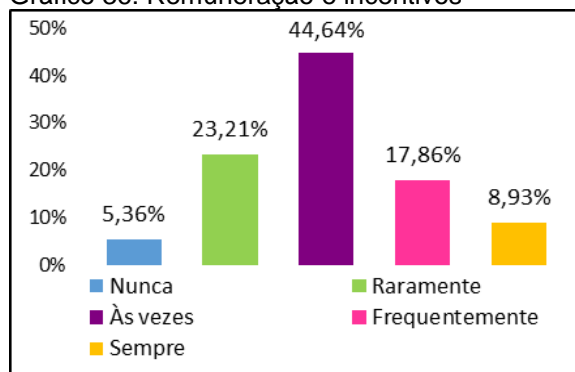


Fonte: Dados da pesquisa

O item 5, relativo a remuneração e incentivos estimularem o alcance de metas organizacionais, apresentou uma percepção negativa por parte dos participantes, pois a maior concentração de respostas foi no quesito às vezes, e a soma dos quesitos nunca e raramente, total de 28,57%, é maior que a soma dos quesitos frequentemente e sempre, total de 26,79%, conforme ilustrado no gráfico 36, e como abordado anteriormente, este foi o item que apresentou a menor média. O item 6, relativo a indentificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, apresentou uma boa percepção por parte dos participantes, pois a

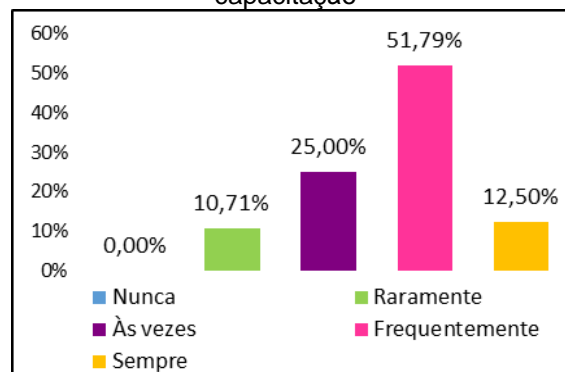
maior parcela das respostas está concentrada nos quesitos frequentemente e sempre, representando 64,29% do total, conforme ilustrado no gráfico 37.

Gráfico 36: Remuneração e incentivos



Fonte: Dados da pesquisa

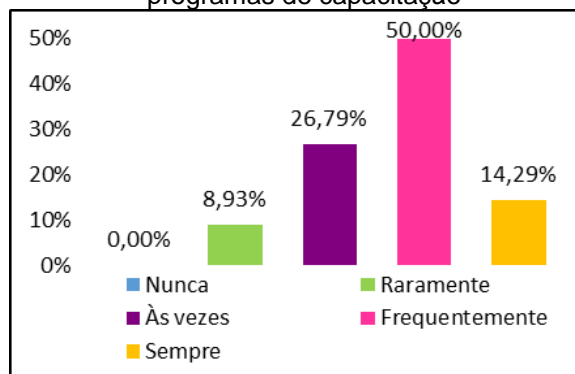
Gráfico 37: Identificar necessidades de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

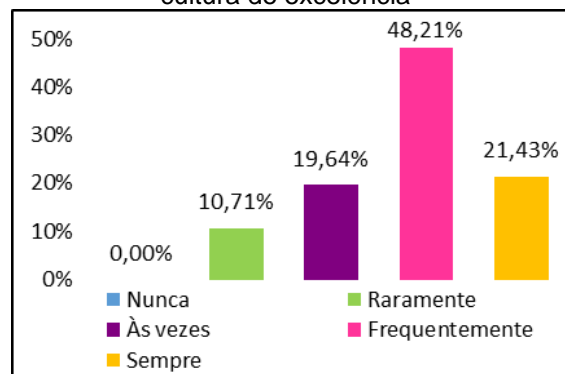
Os itens 7 e 8, referentes a compatibilidade das necessidades do STJ com as necessidades de capacitação e desenvolvimento e aos programas de capacitação e desenvolvimento abordarem a cultura de excelência, respectivamente, também apresentaram respostas positivas por parte dos participantes, pois a maioria das respostas se concentram nos quesitos frequentemente e sempre, e representam um total de 64,29% e 69,64%, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 38 e 39.

Gráfico 38: Necessidades compatíveis com programas de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 39: Programas de capacitação abordam cultura de excelência

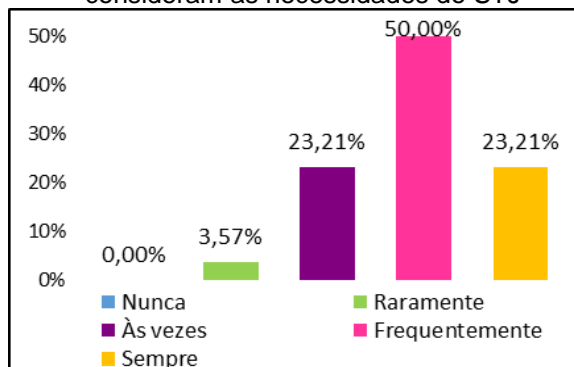


Fonte: Dados da pesquisa

Os itens 9 e 10, referentes a realização de programas de capacitação considerando as necessidades organizacionais e das pessoas e avaliação das habilidades e conhecimentos adquiridos, respectivamente, também apresentaram uma boa avaliação pelos participantes da pesquisa, uma vez que a maioria das respostas ficou concentrada nos quesitos frequentemente e sempre, representando

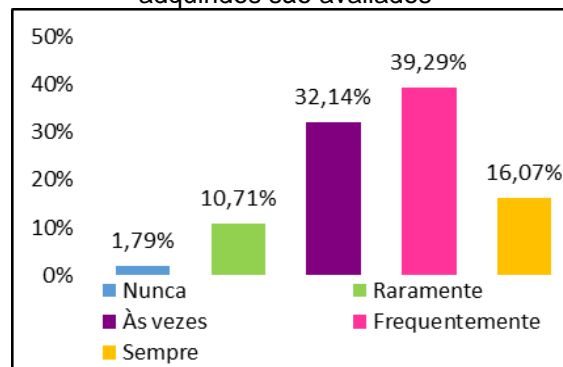
73,21% e 55,36% das respostas, respectivamente, conforme ilustrado nos gráficos 40 e 41, e como abordado anteriormente, o item 9 foi o item mais bem avaliado pois apresentou a maior média, moda e menor desvio padrão entre todos.

Gráfico 40: Programas de capacitação consideram as necessidades do STJ



Fonte: Dados da pesquisa

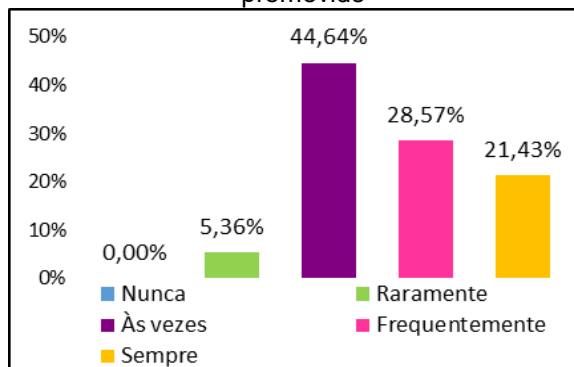
Gráfico 41: Habilidades e conhecimentos adquiridos são avaliados



Fonte: Dados da pesquisa

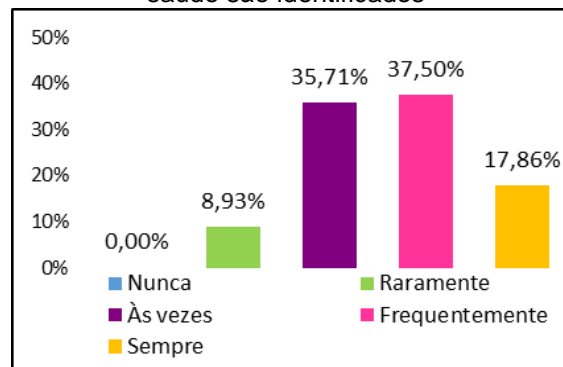
O item 11, referente ao desenvolvimento das pessoas ser promovido pela organização, não apresentou uma boa percepção pelos participantes da pesquisa, pois o quesito que apresenta a maior quantidade de concentração de respostas é o às vezes, e apenas metade dos participantes considera que essa ação ocorra frequentemente e sempre, conforme mostra o gráfico 42. O item 12, referente a identificação dos perigos e riscos relacionados a saúde organizacional, apresentou uma percepção positiva dos respondentes, pois a maioria das respostas está concentrada nos quesitos frequentemente e sempre, total de 55,36%, conforme ilustrado no gráfico 43.

Gráfico 42: Desenvolvimento das pessoas é promovido



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 43: Perigos e riscos relacionados a saúde são identificados

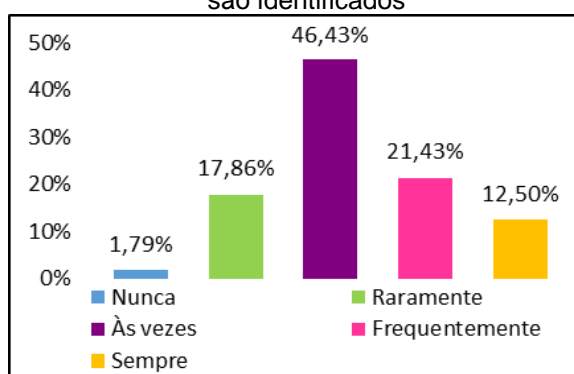


Fonte: Dados da pesquisa

O item 13, referente a identificação dos fatores que afetam o bem estar, satisfação e motivação dos funcionários, não foi bem avaliado, uma vez que o

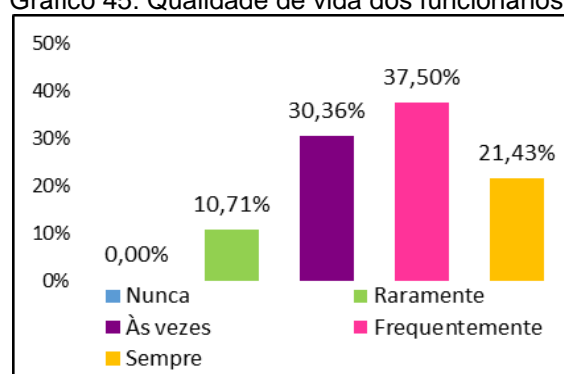
questão que apresentou a maior concentração de respostas foi o às vezes, e menos da metade dos participantes consideram que essa ação ocorra frequentemente e sempre, um total de 33,93% de respostas, conforme ilustrado no gráfico 44. O item 14, referente a colaboração por parte do STJ para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários apresentou resultados positivos, pois mais da metade dos participantes consideram que essa ação ocorra frequentemente e sempre, um total de 58,93%, conforme ilustrado no gráfico 45.

Gráfico 44: Bem-estar, satisfação e motivação são identificados



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 45: Qualidade de vida dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

A seleção para ocupação de cargo comissionado, quando alinhada com a estratégia organizacional é um fator motivador na organização, uma vez que está reconhecendo as habilidades e qualificações por parte do servidor, porém quando isso não ocorre é possível de que características patrimonialistas sejam evidenciadas, como por exemplo o nepotismo, o empreguismo e o favoritismo conforme apresentado pelo Plano diretor da Reforma do Estado (1995), e conforme respostas apresentadas no item 2, a percepção de que os respondentes tem é de que essa seleção nem sempre é alinhada com as estratégias organizacionais.

A remuneração do serviço público, hoje é definida por lei, e a administração do órgão não tem como interferir nesse quesito, porém os participantes da pesquisa consideraram que é hoje, não é tão positiva, conforme respostas apresentadas no item 5, porém cabe aos gestores procurarem outras formas possíveis de incentivar os funcionários.

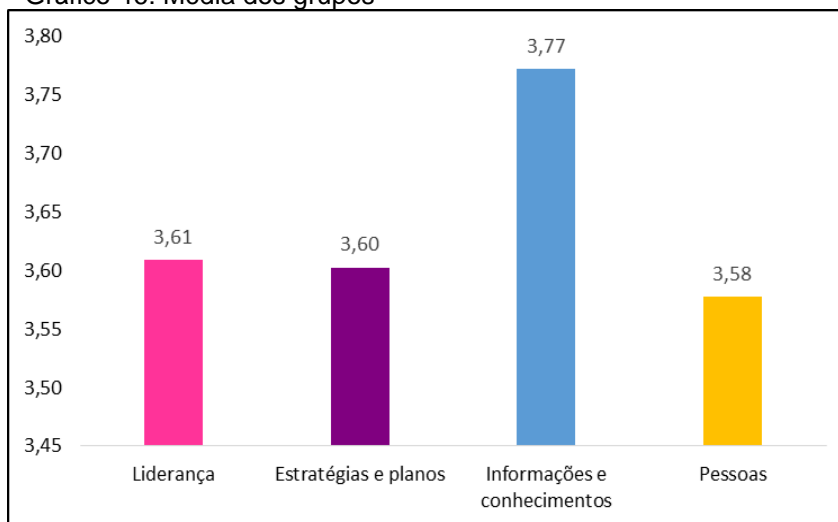
A administração gerencial também prega que uma das formas de se atingir a qualidade é o desenvolvimento dos servidores (LEÃO, 2002), e a administração empreendedora também busca a melhora da qualidade do serviço público (MARTINS, 2000), porém conforme resposta ao 11, o desenvolvimento dos

servidores como pessoa não é promovido com frequência no STJ, e outra forma de se alcançar esse desenvolvimento é através da identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos servidores, porém conforme respostas do item 13, essas ações também não ocorrem com frequência no órgão.

## 4.6 Comparativo

Através do gráfico 46, observa-se que a dimensão melhor avaliada pelos respondentes foi a de informações e conhecimentos, pois foi a que apresentou a maior média nas respostas e, também conforme abordado nos tópicos anteriores foi a que apresentou a menor quantidade de itens com baixa avaliação por parte dos funcionários, porém apesar de terem avaliações menores que a dimensão informações e conhecimentos, as outras dimensões não apresentaram em geral médias tão baixas e quantidade elevada de itens com baixa avaliação.

Gráfico 46: Média dos grupos



Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais do trabalho, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

A partir dos resultados apresentados observou-se que apesar do Superior Tribunal de Justiça tem um bom modelo gerencial, este ainda não se encontra consolidado, pois apresenta diversos pontos a serem trabalhados.

As melhorias necessárias no bloco liderança conforme apresentado nos resultados são na disponibilização das ferramentas para o estímulo da criatividade, na comunicação das decisões da análise de desempenho aos servidores e no acompanhamento da implementação da análise de decisões. Na dimensão estratégias e planos, os pontos de atenção são a consideração do ambiente externo na formulação das estratégias e na busca por atingir áreas sociais, ambientais e econômicas e também envolver as áreas na formulação das estratégias. No grupo das informações e conhecimentos o único ponto de melhoria foi na identificação dos ativos intangíveis, já na dimensão pessoas os pontos de atenção levantados foram: a seleção de pessoas para ocupar função comissionada alinhada com a estratégia, a remuneração e os incentivos, a promoção do desenvolvimento das pessoas como indivíduos e a identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação.

Dessa forma, por apresentar ainda diversos pontos a serem trabalhados internamente, considera-se que o Superior Tribunal de Justiça ainda se encontra na gestão gerencial e ainda a caminho da consolidação desse modelo para que somente após essa consolidação, possa caminhar para uma gestão empreendedora, que busca trazer a inovação, a proatividade e o espírito empreendedor nos funcionários.

Os objetivos geral e específicos da pesquisa, tais como levantar o arcabouço teórico sobre os modelos de administração pública, identificar as características organizacionais sobre a ótica dos servidores e o levantamento do modelo de gestão vigente na organização estudada, foram alcançados.

O estudo também busca trazer contribuições para a organização estudada, pois ao levantar a percepção dos servidores sobre a gestão atual, pode-se identificar características da organização que não são bem percebidas pela força de trabalho e

dessa forma, com essas informações os gestores podem trabalhar em melhorias para que assim a organização possa consolidar o seu modelo de gestão. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo busca contribuir para a produção científica do assunto.

Pode-se considerar também que o método aplicado na pesquisa foi bem sucedido pois conseguiu levantar efetivamente como os servidores percebem a gestão da organização e, de acordo com as análises realizadas pode comprovar com a teoria que os pontos que não possuíram uma avaliação positiva por parte dos respondentes são pontos essenciais para que se haja uma consolidação da gestão gerencial e um início de transição para o modelo empreendedor.

Em relação as limitações encontradas na pesquisa identificaram-se uma defasagem de estudos sobre empreendedorismo no setor público e sobre a cultura organizacional do setor público. Além disso observou-se que uma parcela de servidores do setor estudado não teve interesse em participar da pesquisa, e o tempo de aplicação de questionário também foi limitado, assim, considera-se que os resultados poderiam apresentar um formato diferente caso todos tivessem participado da pesquisa.

Dessa forma, para estudos futuros recomenda-se que se expanda o estudo para outras secretarias do tribunal, pois os servidores delas podem apresentar percepções diferentes sobre o modelo de gestão atual do órgão e também se sugere que se faça um comparativo entre os modelos de gestão de outros tribunais para que se tenha uma visão mais geral sobre a gestão do judiciário.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Escola Nacional de Administração Pública - ENAP**, Brasília, nº 10, 1997
- ANDRADE, T.; LIMANA, S.; ESTIVALETE, V. F. B.; TANSCHKEIT, F. Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 52-78, Mai/Jun/Jul/Ago. 2013.
- ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 63-67, ago./out. 2005.
- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation. **Journal of Business Venturing**, EUA v. 16, p. 495-527, 2001.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2002.
- BARROS, F. S. O.; FIUSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 12, n. 33, p. 109-128, Jun. 2005
- Bellot J. Defining and assessing organizational culture. **Nurs Forum**. Vol 46, n.1 p. 29-37. 2011.
- BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 49, n. 2, p. 399-414, jun 2014
- BOGDANOWICZ, M. Organizational culture as a source of competitive advantage – case study of a telecommunication company in Poland. **International journal of contemporary management**, vol 13(3), p 53-66, 2014.
- BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no Setor Público: a Influência das Características Organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 85-116, 2016.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 47, n.1, jan/abr 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, jan/março 1998a.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998b.



BRESSER PEREIRA, L. C. A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Escola Nacional da Administração Pública – ENAP**, vol. 1, n.9, outubro. 2001a.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial Ao Gerencial. In: PINHEIRO; WILHEIM; SACHS (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001b. p. 222-259.

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.46, n.1, p. 153-193, 2003.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência e Trópico**, Recife, v. 34, n.2, p.297-324, 2010.

CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Cultura Organizacional no Contexto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-82, jul/set 2015

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 27 de julho de 2016.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423-449, ago. 2004

COELHO, Meire L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 2010, jul./set. 2010.

COSTA-DE-SOUZA, G. Empreendedorismo e formação profissional de administradores públicos: o caso da Empresa Júnior da Fundação João Pinheiro. In: CASI - CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2013, Penedo. **Anais...** Rio de Janeiro: CASI, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**, 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144-156, 2010.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

FERNANDES, R. F.; LEMOS, D. C.; HOFFMANN, M. C.; FEUERSCHUTTE, S. G. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 54-68, out/dez. 2015.

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 69-87, set. 2012

FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 34(2), 5-28, 1999.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GOBARA, C.; ROSSONI, L.; KATO, E. M.; DOSSA, A. A.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 7, n. 4, art. 1, p. 252-265, out/dez. 2010

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 120-144, 2014.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.

KLANN, R. C.; MACHADO, D. D. P. N. Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, São Paulo, art. 5, p. 90-108, 2011.

KRAKAUER, P. V. C.; ALBUQUERQUE, L. G.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas brasileiras: o caso

de uma empresa de Tecnologia da Informação. **Revista ADM.MADE**, v. 17, n. 2, p. 49-65, 2013.

LEÃO, Elizabeth. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, Out/2002.

LIZOTE, S. A.; LANA, J.; VERDINELLI, M. A. Intrapreneurial behavior: a study of higher education institutions. **Revista Alcance**, v. 21, n. 3, p. 518-537, 2014.

LOEBEL, E.; STIPP, D. M.; NALESSO, A. C.; MEDEIROS, C. R. Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, p. 515-550, jul/dez. 2015.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, out/dez 2007.

MARTINS, H. F. O Avança Brasil e a gestão Empreendedora: uma análise de modelos de planejamento e gestão governamental. **V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000

MEDEIROS, A. C.; ROSA, A. L. T. ; NOGUEIRA, C. A. G. Gestão pública por resultados: uma análise comparativa entre os modelos do Ceará e do Canadá. In: **ENCONTRO ECONOMIA DO CEARÁ EM DEBATE**, 4., 2008, Fortaleza. Anais... Fortaleza: IPECE, 2008.

MEDEIROS, C. R. O.; LOPES, R. C.; POSSAS, M. C. Cultura e Mudança Organizacional: o Processo de Incorporação e suas Implicações Sociais. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 97-110, 2013.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman. 2004

NADER, R. M. A avaliação como ferramenta para uma gestão pública orientada para resultados. O caso do Governo Federal Brasileiro. In: **X CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD**, 2005. Disponível em <<http://www.clad.org.ve>>. Acesso em: 1 nov. 2016.

NUNES, L. A. Nível de intraempreendedorismo dos dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, art. 5, p. 81-98, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, p. 1-24, 2005.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAULA, M. B.; MURITIBA, P. M. Influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. **Revista de governança corporativa. RGC**, São Paulo, v. 1, n.1, art.2, p. 29-56, dez. 2014.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, set/dez 2011.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO – PDRE. **Plano Diretor**. 1995.  
<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>.  
 Acesso em: 23/9/2016

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan/fev. 2006.

RESENDE, F. G.; PAULA, A. V. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 124-138, dez. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151636872011000300010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151636872011000300010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 8 set. 2016.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009.

ROSA, L. A. B.; GOMES, C. M.; PERLIN, A. P.; MOTKE, F. D.; FRIZZO, K. O estado da arte sobre a temática empreendedorismo . **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 600-620, 2015.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, Jan./Abr. 2002

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empresendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 15 de out. 2016.

SILVA, A. S; MACEDO, L. N. ANDRADE, H. Gestão pública empreendedora: uma análise na secretaria municipal de educação em curuçá – PA. **Amazônia em Foco. Edição Especial: Empreendedorismo e Sustentabilidade**, n.1, p. 117-159, out. 2013.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Natal, v. 8, n. 2, art. 7, p. 123-140, jul/dez 2011.

SILVA, M. A., Correia, M.F.; SCHOLTEN, M., GOMES, L.F. Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre o Brasil e Portugal. **Comportamento organizacional e gestão**, 14 (1), 65-84, 2008.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, art. 11, p. 337-354, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/STJ>. Acesso em 19 de nov. de 2016.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015

VARGENS, V. A. A. F.; HELAL, D. H. Formalismo e reforma do estado: Um estudo de caso em um tribunal do Poder Judiciário Federal. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 26-51, maio/agosto 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Ciência e política**: duas vocações. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2004

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

#### Instrumento de Pesquisa

Este questionário integra um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília e tem a finalidade de investigar como você percebe a gestão do seu trabalho atual.

#### Importante:

- As informações prestadas são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas. Não é necessário se identificar.

#### Orientações para o preenchimento:

- O questionário está dividido em duas partes:
- Parte 1: avaliação da percepção do trabalho
- Parte 2: dados demográficos.
- Por favor, responda **todos** os itens para garantir melhores resultados.
- Não há respostas certas ou erradas. Portanto, responda de maneira **sincera** cada item.
- O tempo de resposta estimado varia de 10 a 15 minutos

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

#### Liderança

	1	2	3	4	5
1 As principais decisões no STJ são tomadas, comunicadas e implementadas pela direção assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.					
2 Mudanças culturais necessárias para a internalização dos valores e princípios organizacionais e consecução das estratégias são analisadas, planejadas e estimuladas na organização.					
3 Os gestores exercem a liderança e interagem com as partes interessadas de forma sistemática, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos organizacionais.					
4 Os gestores atuam pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas.					
5 Os valores e os princípios organizacionais são disseminados à força de trabalho (servidores, terceirizados e estagiários) e às demais partes interessadas.					
6 O STJ possui ferramentas e práticas para estimular a					

diversidade de ideias, de culturas e de pensamentos junto à força de trabalho.					
7 O comprometimento de todos com a cultura de excelência é incentivado no STJ					
8 O ambiente organizacional do STJ é propício e estimulante para o aprendizado.					
9 As decisões decorrentes da análise de desempenho do STJ são comunicadas à força de trabalho em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente.					
10 A implementação das decisões decorrentes da análise de desempenho do STJ é acompanhada sistematicamente					

<b>1</b> <b>Nunca</b>	<b>2</b> <b>Raramente</b>	<b>3</b> <b>Às vezes</b>	<b>4</b> <b>Frequentemente</b>	<b>5</b> <b>Sempre</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Estratégias e Planos**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 As estratégias do STJ são formuladas e desdobradas nos diversos setores.					
2 Os aspectos relativos ao ambiente interno do STJ são considerados no processo de formulação das estratégias.					
3 Os aspectos relativos ao ambiente externo do STJ são considerados no processo de formulação das estratégias.					
4 As estratégias são avaliadas e selecionadas, visando atingir as áreas sociais, ambientais e econômicas.					
5 As diversas áreas do STJ são envolvidas na formulação de estratégias.					
6 As estratégias são comunicadas às partes interessadas visando-se o estabelecimento de compromissos mútuos.					
7 Os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, das metas de curto e longo prazos, e dos planos de ação, são definidos e acompanhados sistematicamente.					
8 A implementação de planos de ação é monitorada sistematicamente.					

<b>1</b> <b>Nunca</b>	<b>2</b> <b>Raramente</b>	<b>3</b> <b>Às vezes</b>	<b>4</b> <b>Frequentemente</b>	<b>5</b> <b>Sempre</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Informações e conhecimento**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 As necessidades de coleta, tratamento e armazenagem de informações para apoiar a gestão organizacional são identificadas pelo STJ.					

2 A memória administrativa do STJ é registrada e preservada.					
3 As informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos do STJ					
4 A segurança das informações é gerenciada de forma eficaz pelo STJ.					
5 As informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos, estabelecer metas e, promover melhorias no desempenho do STJ.					
6 O conhecimento é desenvolvido e compartilhado no STJ.					
7 O STJ assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços.					
8 Os ativos intangíveis do STJ (conhecimento, bases de dados) são identificados, desenvolvidos e mensurados.					

**1**  
**Nunca**

**2**  
**Raramente**

**3**  
**Às vezes**

**4**  
**Frequentemente**

**5**  
**Sempre**

### **Pessoas**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 A organização do trabalho é definida e implementada, visando o alto desempenho do STJ.					
2 As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão do STJ.					
3 O STJ estimula a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, e possui sistemáticas para integrar os novos servidores.					
4 O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.					
5 O sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura de excelência.					
6 As necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas regularmente.					
7 As necessidades de capacitação e de desenvolvimento de pessoas são compatibilizadas com as necessidades do STJ, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento.					
8 Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura de excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional.					



9 A forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento é concebida considerando as necessidades do STJ e das pessoas e os recursos disponíveis.					
10 As habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias do STJ.					
11 O desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais é promovido no STJ.					
12 Os perigos e os riscos relacionados a saúde ocupacional, a segurança e a ergonomia são identificados e tratados no STJ.					
13 Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas, são identificados e tratados no STJ.					
14 O STJ colabora para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.					

Continua...

### Questões demográfico-funcional

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos      Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Escolaridade:

- ( ) Ensino Fundamental
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior
- ( ) Pós-Graduação
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

Há quanto tempo trabalha no STJ? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

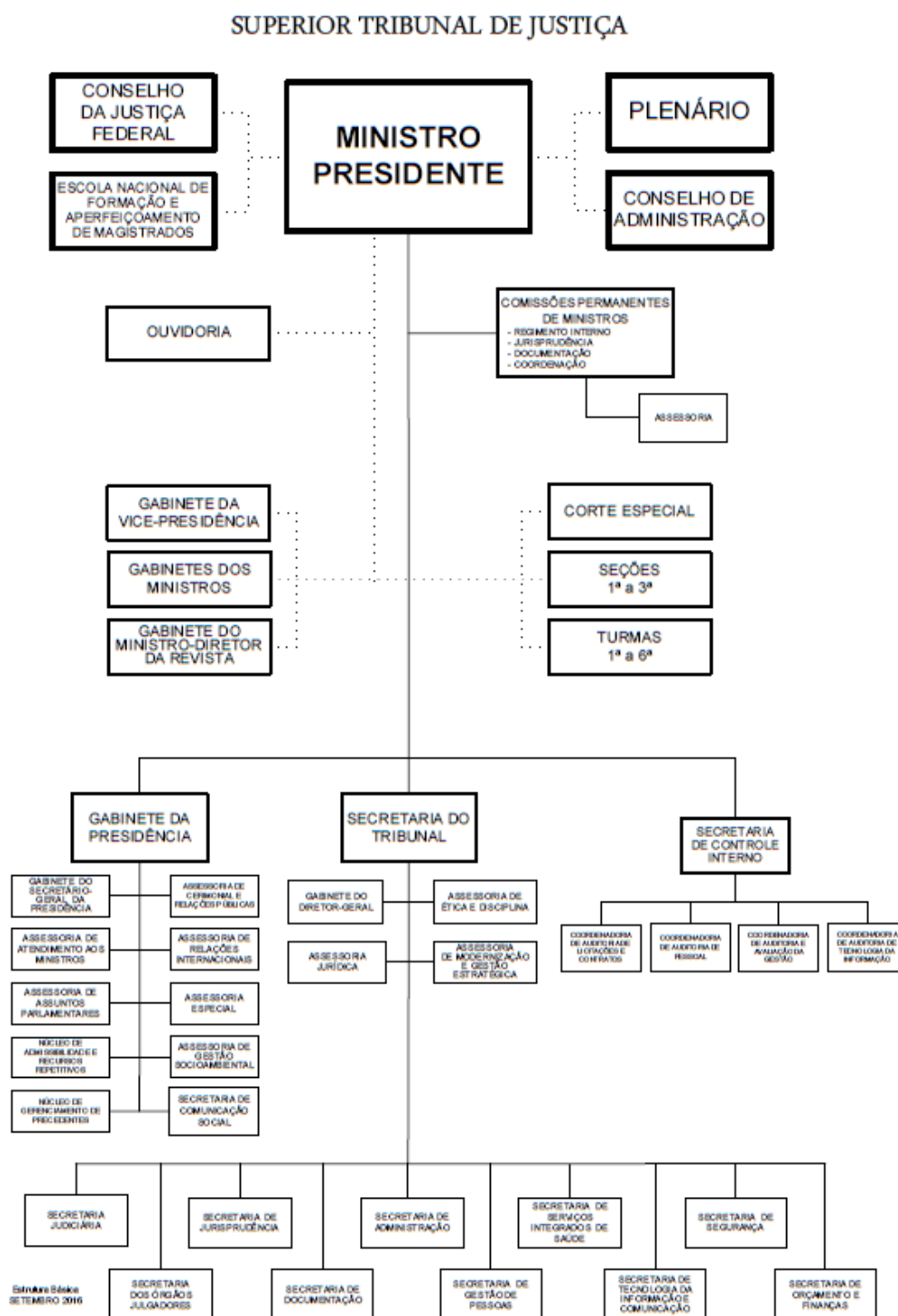
Possui Função Comissionada (FC) ou (CJ)?

- ( ) Sim ( ) Não

Obrigado pela sua participação!

## ANEXOS

### Anexo A – Organograma do Superior Tribunal de Justiça



Anexo B – Mapa Estratégico

